

Ваня Сланчева-Банева

ОСНОВИ НА
МАРКЕТИНГА
НА УСЛУГИТЕ



На Лазар и Димана

Благодаря на всички колеги от Колежа по мениджмънт, търговия и маркетинг – София, от които почерпих опит като млад преподавател и изследовател и специално на доц. д-р Ана Хубанова, която подкрепи и подцри работата ми над книгата. Много плодотворни бяха обсъжданията с г-жа Илияна Дончева и г-н Николай Марков – експерти от практиката в сектора на финансовите и консултантските услуги – и на тях благодаря сърдечно.

Благодаря и на моето семейство за ценната помощ, търпение и обич.

МАРКЕТИНГ ОСНОВИ НА МАРКЕТИНГА НА УСЛУГИТЕ

Ваня Сланчева-Банева

© Ваня Сланчева-Банева, автор
Рецензент: проф. д-р Стефан Христов
© Чавдар Гюзелев, художник
© Издателство „Рива“
ISBN 978-954-320-472-4

Съдържание

Увод	9
Тема 1. Услугата като обект и цел на маркетинга	17
1. Какво е услуга?	18
2. Характеристика на услугата	22
3. Услугата като „система за производство“ и като „сценично изпълнение“	27
3.1. Услугата като продукт на производството	28
3.2. Услугата като „сценично изпълнение“	30
4. Класификация на услугите	32
5. Необходими условия и среда за прилагане на маркетинга на услугите	38
5.1. Сектори на услугите	38
5.2. Организации доставчици на услуги	42
5.3. Еволюция в разбирането за маркетинга	43
Тема 2. Традиционен маркетингов микс на услугите	44
6. Роля на маркетинга при потреблението на услуги	45
7. Услугата като продукт	47
7.1. Елементи на услугата и концепция за дизайн на услугата	47
7.2. Линия на услугата и брендиране	52
7.3. Категории при микс на услугите	53
8. Пласмент: място и време на услугата	54
8.1. Разлика в пласмента на основна и на допълнителна услуга	55
8.2. Видове пласмент на услуги	57

9. Цена на услугата	58
9.1. Маркетингови цели при формиране на цената	59
9.2. Ценообразуване, основано на разходите	60
9.3. Ценообразуване, основано на конкуренцията	64
9.4. Ценообразуване, основано на стойността за клиента	66
10. Промоция на услугата	71
10.1. Комуникационен микс на услугата	78
 Тема 3. Разширен маркетинг-микс на услугите	85
10. Процес на услугата	86
10.1. Процесът на услуга във вид на блок-схема	86
10.2. Планиране на процеса на услугата: „спектакъл в повече от две действия“	90
10.3. Определяне на критичните точки в процеса на услугата	100
10.4. Стандартът като характеристика за качеството на услугата	101
10.5. Клиентът като участник в процеса на услугата	108
11. Предметна среда на услугата	109
11.1. Предназначение на предметната среда при услугите	109
11.2. Елементи на предметната среда	112
12. Персонал, потребители и посетители	128
12.1. Служители от предната линия	129
12.2. Грижа за клиента и грижа за персонала	131
12.3. Неудовлетвореност у служителя	132
12.4. Възпитаване на ангажиран персонал	136

Тема 4. Обновен маркетинг-микс на услугите	150
<i>13. Качество на услугата</i>	152
<i>13.1. Измерване на качеството на услугата: какво, как, къде и колко</i>	152
<i>13.2. Възприемане на качеството на услугата</i>	154
<i>13.3. Модел за качеството на услугата</i>	156
<i>13.4. Измерване на възприетото качество на услуга</i>	159
<i>14. Производителност на услугата</i>	161
<i>14.1. Модел на производителност на услугата</i>	161
<i>14.2. Производителност на услугите извън маркетинг-микса на услугите</i>	165
<i>Заключение</i>	167
<i>Библиография</i>	172

Увод

Пътят ни към професионализма като маркетъори или маркетинголози не минава само през практиката в бизнес организация. Докато набираме опит по маркетинг в даден браншови контекст, разбираме, че ни трябва и знание. Едва след като сме се ориентирали и сме осмислили главните положения в материята „услуга“ и „маркетинг на услугата“, можем вече да навлизаме и в проблемите на областта.

Човек, който иска да се образова, повече чувства нуждата от знание, което да проверява и обогатява в практиката. За себе си той може да пресметне, че ако знанието подплатява с практика, то расте в аритметична прогресия, а ако основните си познания обогатява с ново знание, те растат в геометрична прогресия. При това, единствено знанието работи в полза и на практика в една професия, и на вещия в нея, и на този, който току-що се е заел да я изучава.

* * *

... Имате среща с приятел в заведение кафетерия, което и двамата харесвате и намирате за подходящо. Настанявате се на местата, които сте избрали, и давате на любезния сервитьор поръчката си. Вече „имате право“ да седите и можете да си поприказвате с вашия приятел, докато отпивате от чашата ароматно кафе, „гарнирано“ с бисквити. Обстановката и мястото ви предразполагат: удобно е и уютно. Идва време да тръгвате; плащате сметката си и напускате заведението, доволни от приятната среща.

Къде в това лично преживяване, в тази ситуация е услугата? Има ли, и ако да, къде е и какъв е маркетингът на услугата? Съществуват ли задължителни условия, без които маркетингът на услугата не може, а вие оставате „без поръчаното кафе“, и кои са те?

* * *

Главната идея, с която отваряме тук темата за маркетинг на услугите, е необходимостта от очертаване и представяне на основната маркетинг-микс рамка, която „прода-

ва“ услугите. Тази рамка е известна на академичните среди и на професионалистите у нас: маркетингът на услугите е утвърдена самостоятелна дисциплина, нещо повече – станал е част от социално-икономическата култура. Но в чисто образователен аспект в нашите условия маркетинг-микс рамката не е представяна систематично като универсален инструмент за маркетингане на която и да било услуга. А именно този инструмент създава базовите условия, необходими за прилагането на маркетинга на услугите и без които този маркетинг е немислим.

Целта ни бе да систематизираме базовия инструментариум, наречен маркетингов микс, за да се открие картината на маркетинга на услугите, в която всеки елемент е с определено място и значение. Книгата е предназначена да даде теоретични знания, които да служат и в практиката, прилагани с помощта на маркетинговата П-рамка.

Затова нейният *предмет* на първо място е „7П“ маркетинговият микс на услугата. Чрез него базата на маркетинга на услугите е представена като разширена маркетинг-рамка, която определя услугата като: 1) продукт, 2) цена (в нем., англ – „прайс“), 3) пласмент, 4) промоция, 5) процес, 6) предметна среда, 7) персонал и потребители, включително и производителност на услугата.

Обект на работата ни е услугата сама по себе си, макар че маркетингът на услугите пръв е възприел промяната в концепцията за маркетинга, която го е пренасочила повече към клиента, отколкото към продукта. Маркетинговият поглед към разработката и дизайна на услугата би трябвало да е присъщ на всички участници в услугата – клиент, персонал, организация доставчик на услугата – и всеки да възприема през този поглед своята роля.

Книгата има да решава следните *задачи*:

- да подчертае значението на маркетинга на услугите, като го отграничи от маркетинга на стоките, наблягайки на характерните свойства на услугата и преди всичко – на нематериалната ѝ същност и на типичната за процесите на производството и консумацията ѝ синхронност;
- да разгледа базата за маркетинга на услугите с помощта

на теорията за разширения маркетинг-микс, привеждайки примери и казуси от местната практика;

- да изтъкне ролята на клиента в процеса на предоставяне на услугата: той участва в него, като взаимодейства с организацията доставчик на услугата (в лицето на персонала), с предметната среда и достъпните нейни елементи, както и с присъстващите клиенти.

Съобразно с тези задачи материалът е разпределен в четири теми.

В Тема 1 е разгледана услугата като икономическа дейност, като процес на взаимодействие с клиента и като „сценично изпълнение“. Като икономическа дейност услугата представлява размяна на стойности между клиент и организация доставчик на услуга. Клиентът я закупува в търсене на желан от него резултат или като решение на негов проблем, но той не придобива собственост върху самата услуга. По същността си услугата е неосезаема дейност, а размяната на стойности се осъществява при условията на взаимодействие между клиент и услуга. Клиентът е неделима част от процеса на услугата, неделими са и процесите на производството и консумацията, които протичат едновременно.

Предложените определения за „услуга“ имат предвид типичните за нея свойства:

- неосезаемост – като действие, процес и изпълнение;
- неделимост на производство и консумация;
- нетрайност – не може да бъде съхранена за по-късна продажба;
- нееднаквост на изпълнението за всеки следващ клиент;
- неравномерност (неритмичност на предоставянето) – според промяната в търсенето и предлагането на услугата.

Същината на услугите обуславя целта на техния маркетинг. В книгата предназначението на услугите е обяснено с помощта на понятия от производствения мениджмънт и от театралния живот.

„Пренесена“ в производството, услугата е продукт, който се произвежда, а ефективността – която е цел и на това

производство – се изразява в бързо превеждане на клиентите през системата (т.е. бързо приключване на всяка продажба на услуга), неутрализиране на неудобствата и образуването на опашки, контролиране на качеството. При услугата акцентът е върху структурата и процеса на извършването ѝ. Клиентите са необходим производствен ресурс и едновременно нематериален актив. Те са „съслужители“, които подпомагат производството, но същевременно – и консуматори на услугата, и „създатели“ на критични точки в процеса на предоставянето ѝ. Термините от производството – входящ ресурс, процес на преобразуване, краен резултат, производителност – са част от езика, използван и в маркетинга на услугите, когато разглеждаме процеса на услугата като производствен процес.

Когато погледнем услугата като „сценично изпълнение“, виждаме, че и тук целта е „възторгът на публиката“ – задоволството у клиентите, които оценяват изпълнението според личните си преживявания и опит от него. В тази метафора услугата – взаимодействието с клиента е „пиесата“, клиентите и персоналът са „актьорите“; дизайнът и обстановката – „декорите“, присъстващите клиенти и посетители – „публиката“. Всички очакват и изискват „реплики и изпълнение“, които да подсилват преживяването от услугата и да подтикват клиентите да я търсят. Тук фокусът е не в процеса, а в изпълнението. Използваните понятия са: „на сцена“, „мизансцена“, „зад сцена“, „декор, осветление, костюми“ – за предметната среда, „роли“ – за длъжностите, „сценарии“ – за правилата, процедурите, инструкциите за изпълнение на услугата.

Тема 1 включва и класификация на услугите по следните съображения:

- да бъде очертан обхватът на услугата, т.е. средата за извършване на дейността, съществуващата и евентуалната конкуренция, маркетинговата стратегия, потенциалът за въвеждане на нови услуги, както и поведението на клиентите.
- да бъде представено приложението на услугите, като бъдат набелязани някои от възможните ситуации при предоставянето им.

Относно проблема за обхвата на услугата имаме предвид следното: приемем ли, че и услугата, и стоката са продукт, тогава, вместо да разглеждаме маркетинга на услуга и маркетинга на стоките като два различни вида маркетинг, можем да подходим към тях като към две страни на едно и също пазарно предложение.

Тъкмо затова заглавието на Тема 2 е „Традиционен маркетинг-микс на услугата“ и разглеждането ѝ започва с представяне на традиционната рамка за маркетинг на продукт – „4П“ рамката: продукт, цена, пласмент и промоция. Услугата като *продукт* е разглеждана като основна услуга – ядро, с необходимите поддържащи и надграждащи услуги, и с допълнителните услуги, които добавят стойност към основната. Тук е включена и концепцията за дизайн на услугата, който е характерна черта на продукта. При разглеждане на елемента *пласмент* е изтъкната разликата между пласмента на основната и на допълнителната услуга. Днес голяма част от организациите доставчици на услуги автоматизират допълнителните услуги, за да съсредоточат усилията си върху изпълнението на основната. Проблемът за образуването на *цената* на услугата, която е следващият елемент в „4П“ маркетинг-микс рамката, е засегнат с оглед на маркетинговите цели: 1) по-големи приходи и печалба; 2) създаване на търсене и 3) разработване на клиентска база. За добре образувана цена се приема тази, която е основана или на разходите, или на конкурентните цени, или на възприетата от клиента стойност. Цената на услугата трябва да е израз на познаване на конкуренцията, ценовата еластичност на пазара, възприетата от клиента стойност и на добро управление на разходите. *Промоцията* на услугата е облекната на комуникационния микс, за чието прилагане неосезаемостта на услугата е истинско предизвикателство. Промотирането на услугите трябва да бъде съобразено с тяхната абстрактност, всеобхватност, но и неуловимост за клиента.

Тема 2 набляга и върху задачата пред маркетинга на услугите да съчетава в неделим процес производството и потреблението на услугата. Потреблението на услуга е консумация на процеса на производство на тази услуга, за

разлика от потреблението на стока, което е потребление на краен резултат. Потребителят на услуга възприема и преживява процеса на услугата и като участник в този процес, а не само като консуматор на резултат от него. Това го прави страна в производството на услугата от самото му начало до получаването на резултата, предназначен за самия клиент.

Затова Тема 3, озаглавена „Разширен маркетинг-микс на услугата“, представя маркетинговия микс на услугите, който е надградена основна рамка с добавени: „процес, предметна среда, персонал“ – и който наричаме „7П“ микс-рамка. *Процесът* на услугата е действителното предоставяне на услугата, като завършена система от операции и дейности, а блок-схемата – планът изображение на тази система във вид на карта на потока от дейности. Блок-схемата показва границата между това, което клиентът изпитва „на сцената“, и това, което той не вижда, а персоналят извършва, „зад сцената“. На блок-схемите са посочени и потенциалните критични точки в процеса на услугата – местата или дейностите със значителен риск там нещата да се объркат и качеството на услугата да падне.

Предметната среда също е важен компонент на разширения маркетинг-микс на услугата. Чрез екстериора и интериора доставчикът на услугата отправя послание към клиентите и откроява „пейзажа“ на услугата от конкурентните, за да печели клиенти от таргет-групата. Чрез символични означения и дигитални средства предметната среда осведомява нарочената аудитория за отличителния характер на услугата и за качеството на преживяването от нея. Средата служи за събуждане на емоция у клиента с помощта на цвят, звук, аромат и пространствен дизайн, за да се засилят възприятията от услугата.

Разширеният маркетинг-микс на услугите включва и елемента *персонал, потребители и посетители*, т.е. хората, чрез които и заради които е предоставена услугата. Тема 3 отделя внимание и на служителя от предната линия, който участва в производството на услугата, пряко взаимодейства с клиента и отговаря за това как клиентът ще възприеме качеството на услугата. Темата набляга и на задачата пред орга-

низацията доставчик „да отглежда“ ангажиран към услугата и клиентите персонал. И служителят, и клиентът потребител на услугата са част от маркетинганата услуга. Присъстващите клиенти посетители също се вписват – както в предметната среда, така и в услугата като жив организъм.

С Тема 4 прибавяме осми елемент в маркетинг-микса на услугата – *производителност и качество* на услугата, ведно с два взаимно свързани модела – модел за качество и модел за производителност на услугата. Живата връзка между тях е показателят „възприета от клиента стойност“ на услугата, който е най-висок, когато очакваната стойност на услугата съвпадне със стойността, действително възприета в края на процеса на услугата. За да стане това, е необходима максимална производителност на услугата, а производителността зависи от степента, до която са използвани ефективно ресурсите на входа на процеса, от ефективността на резултата на изхода на процеса и от ефективното използване на капацитета на услугата.

Производителността на услугата, с която тук обновяваме маркетинг-микса – до „8П“ микс-рамка, е оптимална, ако бъдат преодолените възможните разминавания (несъответствия) между клиент и доставчик на услугата, между планираните и създадените от организацията очаквания у клиента от тази услуга и действителното ѝ възприемане от него.

Книгата е учебник, предназначен за всеки, който желае да се ориентира в основите на маркетинга на услугите като дисциплина, която се занимава с проблемите на услугите като обект на пазарните отношения.

Студентите бакалаври по висши икономически специалности могат да ползват книгата с образователна цел в периода на своето обучение и като основна, и като допълнителна литература. Студентите магистри, които най-често са специалисти в области на знанието, различни от икономическите, също могат да обогатят знанията си – ако търсят отговор на въпросите *какво* е и *защо* е нужен маркетингът на услугите, ще го намерят в книгата.

„Извън академията“ книгата може да послужи и на читателя, любител на независимия начин на живот – например като „наръчник на предприемача“. Той е предпочел да е от-

носително независим, като се самонаеме и развие собствен бизнес. Вече познава силата на клиента. Но същевременно е осъзнал и че, за да задържи този клиент, трябва да направи „още нещо“. Ако избере да изгради бизнеса си върху основата на проверените принципи положения *конкретно в маркетинга на услугите*, той ще добие свободата да развива този бизнес в желаната посока.

Клиентът на услугата, който се интересува къде е мястото му и каква е ролята му, когато ползва дадена услуга, би научил от книгата, че е активен участник в процеса, защото, освен че консумира услугата, той я произвежда заедно с персонала и вече само от неговата воля ще зависи дали с новото знание ще бъде по-добър изпълнител на тази роля.

„Основи на маркетинга на услугите“ е полезна и за служител, представящ от предната линия услугата, който по професия е маркетър, но не е такъв по образование. След като затвори книгата, този служител ще е осъзнал, че за клиента той е лицето на организацията доставчик на услугата, но че същевременно е и огледало на тази организация – като неин вътрешен клиент. Книгата ще му покаже и инструментите, важни за него при взаимодействие с клиента, за да не му тежи отговорността, която носи, или обратно – за да не му е безразлично. Ще е разбрал освен това, че грижата за клиента е грижата на организацията и за самия него.

Книгата е мисъл и за бъдещия „мениджър на услугата“ – длъжност, която практиката у нас все още не е разпознала като значима, но все пак я е „режисирала“ като роля в други длъжности: маркетинг-мениджър, бранд-мениджър, салонен управител, а при професионалните услуги – в изпълнението на адвоката, консултанта, лекаря, счетоводителя. Да не забравяме, че в маркетинга на услугите интердисциплинарният подход е най-важният, тъй като в този маркетинг мисълта за бранша доминира над мисълта за управлението на услугата като такава.

Тема 1. Услугата като обект и цел на маркетинга

Цел на занятието

Запознаване със същността и особеностите на услугите като обект на маркетинга; дискусия за прилагането на маркетинга при услугите.

Основни подтеми

1. Какво е услуга?
2. Характеристика на услугата
3. Цел на услугата; услугата като „система на производство“ и като „сценично изпълнение“
4. Класификация на услугите
5. Необходими условия и среда за прилагане на маркетинг при услугите

Цели на обучението

- Да предложи набор от дефиниции за понятието „услуга“ и да представи основните характерни свойства, които отличават услугата от стоката.
- Да обоснове целта при услугите, като поясни метафорите с производствения мениджмънт и с театралното изкуство.
- Да разгледа структурния модел за маркетинговата система при услугите и да посочи проблемите, възникващи при прилагането на този модел.
- Да определи обхвата на услугите, като ги класифицира.
- Да изтъкне практическата страна в маркетинга на услугите, като представи средата на предлагането им и условията за прилагане на маркетинга.

1. Какво е услуга?

Търсенето на единствено определение за „услуга“ често пъти се свежда до въпрос и отношение на отделния човек. Предложеното тук многообразие от дефиниции дава на читателя опорните точки, които ще му помогнат сам да разбере какво е услуга. Основната ни цел е читателят да бъде отведен в полето на *маркетинга на услугите*, за да види спецификата на този маркетинг.

Затова основната мисъл, която следваме в изложения материал, е, че:

Услугата е нематериален продукт и изисква специфичен маркетингов подход.

За да разберем същността на понятието „услуга“, нека най-напред сравним характерните черти на стоката и на услугата. [вж. Табл. 1.1]

Таблица 1.1 Разлики между услуга и стока

Стоката е:	Услугата е:
Материална	Нематериална
Хомогенна	Хетерогенна
Производството и пласментът са отделени от консумацията (потребяването)	Производство, дистрибуция и консумация са едновременно протичащи процеси
Предмет	Дейност или процес
Основната стойност се произвежда в завод	Основната стойност се произвежда – и по време, и по място – във взаимодействието „купувач-продавач“
Клиентът обикновено не участва в процеса на производство	Клиентът обикновено участва в процеса на производството
Може да се съхранява	Не може да се съхранява
Премайнава в собственост	Не преминава в собственост

Източник: Grönroos, 2000: 47.

Практическите наблюдения върху материалната и нематериалната същност, съответно на стоката и на услугата като продукт, и сочат, че противопоставянето „стока-услуга“ е помогнало за класифицирането им по вид и отрасъл и за определянето на рамката за специализацията на мениджърите на услуги. Освен това, като разграничим нематериалните услуги от материалните стоки, по-ясно разбираме специфичната парадигма на „маркетинга при услугите“.

Опорните точки при дефинирането на „услуга“ са в характерните черти на услугата, която е

дейност, процес и изпълнение.

Услугата е дейност,

...при която се обменя стойност между продавач и купувач. По същество тя е действие, *изпълнявано* за определено време. Купувачът, респ. клиентът на услугата, я купува с определена цел. Той обменя пари, време и усилия, за да получи стойност под формата на: труд, професионални умения, технически средства, достъп до стоки, мрежи и системи. Купувачът не придобива нито един от елементите на услугата. [29]

„...която води до удовлетворяване на потребности и желания, свързана е с размяна на стойности и не води до форма на собственост върху получената стойност в смисъл на придобиване на материален продукт.“ [3]

...по принцип неосезаема и нетрайна. Закупуването ѝ е част от процес на взаимодействие, насочен към удовлетворяването на клиента; но това взаимодействие не води до притежаване на предмет или до материален актив. [25] Клиентът не купува дейността и не добива право на собственост върху самата услуга.

Услугата е процес,

...който се състои от последователно извършвани дейности – в по-голяма или в по-малка степен нематериални по характер, – които обикновено са взаимодействия между клиент, от една страна, и персонал, физически ресурси, стоки или системи на дадена организация доставчик на услуга,

от друга. На клиента този процес е предлаган като решение на негов проблем. [26]

Услугата е изпълнение,

...чийто краен резултат не е материален продукт или конструкция, а действие от страна на персонала, консулирано от клиента обикновено по време на самото произвеждане на услугата; изпълнение, което добавя стойност за клиента под различни форми – удобство, забавление, своевременност, комфорт или здраве – които са и нематериалните изисквания на *най-добрия* купувач на услугата [43].

„...акт или действие, което една страна предлага на друга, което е неосезаемо и не рефлектира върху собствеността над каквото и да било. Нейното производство може да бъде, а може и да не бъде свързано с физически продукт“ [13; 26].

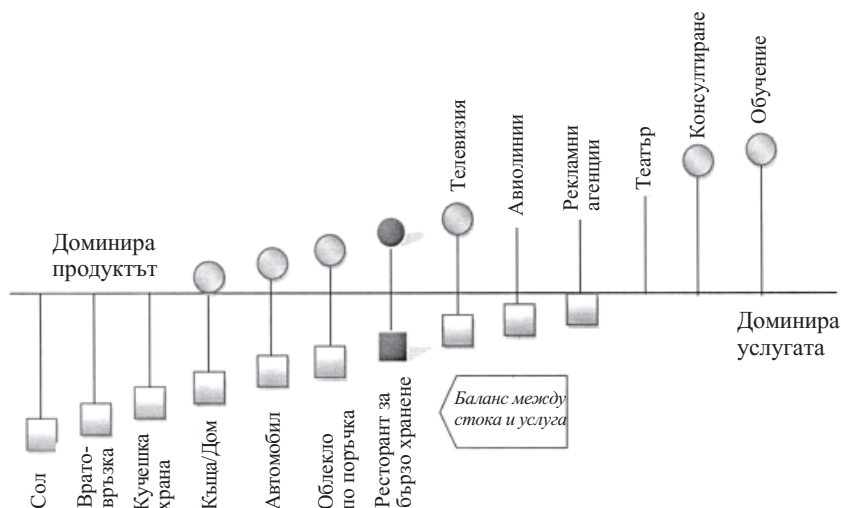
Дефинициите показват, че *нематериалността* е тази, която определя като услуга офертата на даден продукт. Много малко продукти са чисто нематериални или изцяло материални [Фиг.1.1].

Всичко казано можем да обобщим така: услугите са нематериални от стоките, а произведените продукти – материални от услугите [43].

От това разбиране стигаме до следващите дефиниции, според които:

Услугата е продукт,

...който изцяло или в по-голямата си част е нематериален и като такъв не може да бъде транспортиран, нито съхраняван и почти незабавно губи годност. Когато е изцяло нематериална, стигаща от производителя направо до потребителя и представяна едновременно с нейната продажба и консумация, услугата трудно може да бъде сравнявана със стоката. Услугата се състои от неделими нематериални елементи и обикновено включва участие на клиента, без той да придобива собственост върху нея. Класификациите „стока“ и „услуга“ са наложени днес поради обстоятелството, че повечето продукти са „хибриди“ – отчасти материални и отчасти нематериални. Като такива те може да носят, а може и да не носят качествата на изцяло нематериалната услуга. [American Marketing Association]



Източник: G. Lynn Shostack (1982)

Фигура 1.1 Материален, нематериален и хибриден продукт.

Услугата е повече от обслужване

Трябва да разграничаваме *услуга* от *обслужване*, респ. *предоставяне на услуга* и *обслужване на клиент* (*customer service*). **Услугата** е основна стопанска дейност на национално, регионално или глобално равнище и е класифицирана като трети отрасъл на икономиката (след добивния и производствения). Иначе казано, услугата е дейността, която дадена фирма предоставя за продажба. Например извършването на спедиторска и логистична дейност от дадена фирма е вид транспортна услуга, класифицирана към сектор „Транспорт, складиране и пощи“. **Обслужването на клиенти** е част от дейността на организацията. То включва и услугите преди, по време и след продажбата на заявената услуга, които само допълват продукта, а не го определят. Обслужването на клиента е *услуга*, извършвана в подкрепа на основно предлаганите от фирмата стоки или услуги и подпомагаща обмяна и оползотворяването им. Придружаващо продажбата, то е нематериалната част от продукта. [American Marketing Association] Най-често обслужването включва: отговори на запитвания, вземане на поръчки, разглеждане на проблеми с плащания, оплаквания, разчети за поддръжката и за евентуалните поправки.

Обслужването на клиенти се извършва на място (*on site*), когато служител помага на клиент да намери желан артикул или отговаря на възникнало питане; то може да става и по телефона (т.нар. кол центрове) или чрез интернет. Обикновено клиентът заплаща за извършеното обслужване (напр. като клиент на банка – такса за закриване на разплащателна сметка). И въпреки че обслужването е вид поддръжка на предлагания продукт (услуга или стока), неговото качество е в основата на взаимоотношенията с клиентите [43].

2. Характеристика на услугата

Както вече бе отбелязано, услугите са *процес*, съставен от последователно извършвани дейности, където различни видове ресурси – хора, физически ресурси, стоки, системи – са използвани – често в пряко взаимодействие с клиента – така, че да бъде решен негов проблем. Тъй като клиентът участва в процеса, етапът, в който се включва клиентът, както и целият процес е част от решението. Останалите характерни свойства произтичат от процеса. Те са:

Нематериалност

Като правило услугите са неосезаеми: не могат да бъдат пипнати, разгледани, опитани на вкус, чути, помирисани [37]. Потенциалният клиент не може да възприеме услугата преди (понякога по време на и/или след) предоставянето ѝ [32].

Като нематериални по своя характер, услугите са възприемани субективно. Обикновено клиентите абстрактно се изказват за дадена услуга, с думи като „преживяване“, „доверие“, „чувства“, „сигурност“. При висока степен на нематериалност клиентите трудно оценяват услугата. Затова тя трябва да бъде поднесена в приложимия за нея материален формат, чрез предметната среда на изпълнението ѝ, с помощта на дизайна [22;31].

Неделимост (Едновременност)

Услугата не е предмет. Тя е процес или съвкупност от дейности, *едновременно* произвеждани и консумирани – характерно свойство, известно като „неделимост“ [Пример 1.1]. Това положение затруднява контролирането на качест-

вото на услугата, тъй като преди да бъде произведена, тя не може да бъде оценена по качество. Качеството на услугата не може да бъде контролирано и преди тя да е продадена и потребена от клиента. Така че тук не е приложима традиционната концептуална рамка на маркетинга при услугите. Всяка услуга изисква различно присъствие на клиента и/или различно взаимодействие с него.

За клиента имат значение видимите дейности в процеса на услугата, те остават в съзнанието му. Клиентът оценява по качество тази част от услугата, която лично преживява. Следователно маркетингът на услугите и контролирането на качеството стават едновременно с произвеждането и консумацията им. Ако фирмата разчита на традиционния маркетингов подход и качествен контрол, частта от процеса на услугата, в която клиентът е включен, може да се окаже извън контрол и да предизвика негативни маркетингови преживявания у него [22].

***Пример 1.1* Неделимост на услугите**

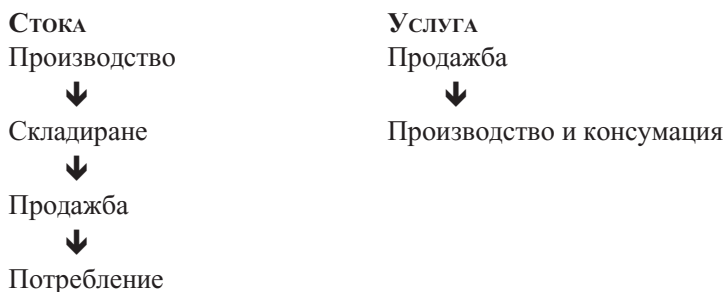
Фризьорската услуга клиентът преживява изцяло лично – той и присъства, и участва в процеса и така я получава.

При ресторантьорска услуга клиентът участва само в консумирането на поръчаните ястия, не и в приготвянето им. Той оценява видимата за него част от услугата – която е изпитал от влизането и настаняването си до напускането на ресторанта.

При транспортна доставка на стоки по-голямата част от процеса на услугата остава невидима за клиента. Той оценява нейното изпълнение преди и след фактическата доставка: поръчване, точност, бързина на транспортиране, неповреденост на доставяната стока, прост и явен начин на заплащане, включващ процедура за възражение и отказ от стоката в момента на доставянето ѝ.

При химическо почистване клиентът не присъства при изпълнението на услугата – оценява само резултата от това изпълнение.

Услугата съществено се различава от стоката и по процеса на производство и потребление:



Източник: Muddie & Cottam, 1999

За разлика от стоките, услугите първо са продавани и след това – *едновременно* и произвеждани, и консумирани [32]. При много от услугите (консултиране, музеи, фризьорство, железопътен транспорт, хотелиерство) е необходимо потребителят физически да присъства, за да бъдат произведени. При други услуги присъствието на потребителя е по негов избор – пране на килими, водопроводни услуги. При трети комуникацията е предимно от разстояние – курс от дистанционно обучение, онлайн-банкиране.

За фирмата доставчик на услугата включването на потребителя в производството и доставянето на услугата означава, че фирмата трябва да има грижата за това *какво* и *как* се произвежда и/или изпълнява. Начинът, по който преподавателят, докторът, банковият служител, адвокатът, автомонтьорът, коафьорът се държат в присъствието на и към потребителя, определя вероятността от повторна негова покупка. Затова точният избор и обучението на контактният персонал са необходими, за да бъде произвеждането и потребяването на услугата качествено.

Нееднаквост

Неизбежна последица от производството и консумацията на услугата едновременно е *нееднаквото* ѝ изпълнение. Качеството на услугата зависи от това кой, кога и как я извършва. Даден хотел може да предоставя ефективна услуга,

а съседният – неефективна. Един служител на хотел може да бъде коректен и отзивчив, а друг от същия хотел – да възпрепятства качествено изпълнение на услугата. Дори при един и същи служител може да има нееднакво изпълнение на услугата в рамките на работния ден. Другият източник на нееднаквост е клиентът потребител на услугата и как той възприема и консумира услугата [31].

Въздействието на персонала и клиентите върху процеса на производство или доставяне на услугата, наред с нематериалността и неделимостта на услугата, естествено поражда нейната *нееднаквост*. Дадена услуга не е съвършено еднаква на „същата“ услуга за следващ клиент. Производството и потреблението на услуга от един клиент не може да бъде точно повторено при следващия. Дори да няма друг фактор, социалното взаимоотношение в двете ситуации е различно, защото служителите или потребителите ще са други. Качеството на услугата се променя в зависимост от това кой служител я предлага, кога и как я изпълнява [22]. Нееднаквостта на услугите създава един от основните проблеми в управлението им: как да се поддържа относително еднакво възприемане на услугата у всеки следващ клиент.

Нетрайност

Услугата не може да бъде съхранявана за по-късна продажба или употреба. Свободните хотелски стаи, свободните студентски места в университет си остават незапълнени. Веднъж вече произведена, услугата не може да бъде складирана. Ако търсенето е по-голямо от предлагането, то не може да бъде посрещнато чрез „допълнително количество услуга“ и ако предлаганият капацитет надвишава търсенето, стойността и приходът от услугата остават към загубите. Следователно, услугата не може да бъде разглеждана като стоков запас. Ако самолет излети наполовина пълен, непродадените билети не могат да бъдат продадени на следващия ден. Те са загубени. Затова планирането на използваемостта на наличния капацитет е много важно.

Главното свойство, характерно за услугата – нейната нематериалност, прави от клиента не само получател на

услугата, но и участник в нейното изработване, т.е. производствен ресурс или актив. Да, услугите не могат да бъдат складирани за по-късна продажба, но пък клиентите могат да бъдат спечелени за по-късно участие в услугата [22]. Ако един ресторант е пълен, до освобождаването на маса клиентите могат да бъдат поканени да изчакат на бара.

Неравномерност

Търсенето на услугите може да е неравномерно във времето – общественият транспорт е претоварен в определени часове на деня [Пример 1.2]. Така че доставчикът на услугата трябва да намери баланса между нейното предлагане и търсене в натоварено и в ненатоварено време [3]. Производственият капацитет на услугата се планира трудно, когато информацията за пазара показва неравномерност на търсенето ѝ във времето.

При невъзможността производството на услугата да се отдели от клиента и при липсата на реално потребление трудно може да се определи постоянна норма за търсенето на услугата. Произвеждането и предоставянето на услугата е пряко свързано с пазара, който се мени за дни и за часове. За да бъде процесът на услугата резултатен, елементите на производствената система трябва да бъдат включени в нея, разпределени равномерно като количество и с нужното качество. Елементите при входа на производството на услугата са: материалната среда или средства, обслужващият персонал, присъстващите клиенти, както и отделният клиент. Средата (обстановката) и материалните средства остават непроменени при многократно извършване на услугата, но обслужващият персонал и клиентите се променят не само по качество, а и по количество като участници в производството и консумацията на услугата.

Интензивността на входящия поток от клиенти не е постоянна – постоянният входящ поток от клиенти осигурява изпълнението на услугата. Въпреки че вероятните пикове в търсенето се прогнозират и планират предварително, това не предпазва от рискови положения ефективното производство на услугата.

Пример 1.2 Неравномерно предоставяне на услугите

В производство на автомобилната услуга „Маршрутни линии в градски условия“ участват: шофьорът, микробусът (автомобилният парк), пътниците и всеки нов пътник, качващ се по желание по обслужваната линия. Ефективността на маршрутния превоз се обезпечава с разписанието и с капацитета на превозното средство. Въпреки това в определени часове в маршрутките има правостоящи пътници, т.е. капацитетът им е запълнен до невъзможност за обслужване на следващ пътник, а в други – маршрутките остават полупразни. И в двата случая услугата е предоставяна постоянно, но с различна ефективност на производството ѝ поради непостоянния входящ поток от пътници за деня, за сезона, защо не – и по предлагания маршрут.

Без право на собственост върху услугата

Много дефиниции на услугата подчертават, че тя не води до придобиване на собственост върху самата услуга. В контекста на горния пример, при ползването на обществения градски транспорт, таксиметровите услуги, на маршрутните линии клиентът бива транспортиран от едно място до друго, като при пристигането си притежава само използвания билет или касова бележка, но не и транспортната услуга. Но когато услугата включва и стока, клиентът става собственик на тази стока [22]. Например по време на самолетен полет пътниците получават и храна, напитки, списание, които си остават за тях.

3. Услугата като „система за производство“ и като „сценично изпълнение“

Теорията и практиката на услугата работят с „термини под наем“. „Овеществяването“ на услугите става по примера на процеса на материалното производство. Материалният резултат от услугата ни налага да употребяваме термини от производствения мениджмънт (напр. брой обслужени клиенти за час в ресторант на самообслужване), както и да повишаваме нейната производителност.

3.1. Услугата като продукт на производството

Разглеждането на услугата като произведен продукт е полезно при структурирането на модели за създаване на услуги. Такъв е моделът „servuction“ (service production), разработен от Ерик Лангърд (Eric Langeard) и Пиер Еглие (Pierre Eiglier).

Моделът разглежда услугата като „система за производство на услуга“ [11, 17]. Според него услугите се произвеждат в система от видими и невидими компоненти [Пример 1.3]. Неделима част от системата са клиентите. Те, на практика, лично преживяват услугата, а участието в системата им носи ползи. Получените ползи са резултат от взаимодействието на клиентите с видимите елементи на системата, а именно:

- контактния персонал, нает от доставчика на услугата,
- материалната среда, в която се извършва услугата и
- другите клиенти в системата.

Пример 1.3 Производствена система на фризьорски услуги: видими и невидими елементи и резултат за клиента

При фризьорските услуги видимите елементи, с които клиентът влиза в контакт и си взаимодейства, са: администратор или стилист, размери и поддръжка на салона, цялата пространствена организация, отоплението или проветрението, местата за сядане и пр., както и клиентите в салона. Невидими за клиента са всички организационни дейности, напр. по обучението на персонала, по администрирането. **Така че клиентът, който е неделима част от производствената система на услугата, я оценява според това, което вижда и изпитва и според резултата от участието си в нея, в случая – прическата.**

Услугите могат да бъдат разглеждани и като „среща“ и взаимодействие с клиента, което става най-вече при производството на услугата.

С помощта на модела за производство на услугата („servuction“ – *service production*) можем да разглеждаме и производствената, и маркетинговата система на услугите.

Таблица 1.2 Маркетингова система на фризьорска услуга

КЛИЕНТЪТ

29

В производствената система на услугата имат роля както видимите (напр. обучение и наемане на персонал, зареждане с материали и пр.), така и невидимите елементи на производството, пряко въздействащи на клиента [24] – напр. какво е отношението на персонала към клиента от момента на влизането му в салона, след колко време и колко бързо бива обслужен.

Системата на доставка на услуга включва видимите елементи на производствената система – персонал, клиент и материална среда, вкл. и присъстващите клиенти. Взаимодействието на място с отделния клиент е важно и за присъстващите.

Маркетинговата система на услугата се занимава с елементите, които влияят върху участието на клиента, върху неговото преживяване и възприемане на услугата:

- видимите елементи на производствената система, в която клиентът се включва,
- системата на предоставяне на услугата в нейната цялост и
- маркетинговите комуникации.

3.2. Услугата като „сценично изпълнение“

Ще разберем по-добре услугата като изпълнение, ако си я представим като театър. „Срещата“ и взаимодействието на клиента с услугата са „сценичното изпълнение“, осъществено на сцена, с декори, актьори и пред публика. „Актьорите“ са участващите в услугата клиенти и персоналът, „публиката“ – присъстващите клиенти, „сцената, декорите, костюмите“ – мястото, където се изпълнява услугата, вкл. предметната среда, работното облекло и т.н., „изпълнението“ – целият процес на извършване на услугата [17].

„Спектакълът Услуга“ предлага на клиентите няколко възможни роли:

На страничен наблюдател:

- Клиентът неусетно за себе си разглежда обстановка и се запознава с нея: „Гледам картина от истинския живот“.
- Клиентът няма чувството, че е „включен“: „Гледам

отдалеч представлението“ – когато клиентът е „на безопасно разстояние“ (на кафе в кафене, при компютърните игри).

На съучастник:

- Ролята на клиента е прозрачна и ясна за двете страни: „Добре разбирам, че се опитват да ми продадат нещо“.
- Клиентът има на място възможност да бъде критичен към услугата и към начина на предоставянето ѝ: „Чувствам се удобно и мога да видя и да посоча минусите в услугата“. Това става, когато услугата е предоставяна в изчистена от ненужни детайли обстановка, открито и честно; служителите са отзивчиви и непринудени не само при изпълнението на служебните си функции, но и в чувствата си при продажбата на услугата; организацията доставчик на услугата е създала за клиента условия, в които той може да изрази критичното си мнение – ако има такова – за услугата (напр. обособено пространство, в което клиентът да добива знания и опит).

Клиентът като изразител на познати чувства и идеи:

- За тази роля клиентът трябва да има предварителен сетивен опит от услугата (напр. от софтуер за виртуално изпробване или за персонализиране): „Чувствам се, сякаш вече съм изпитал това – знам какви мисли и емоции предизвиква то.“

Клиентът като оценител:

- Клиентът търси интелектуалното предизвикателство в услугата: „Не зная какво означава това, но ще се опитам да го разбера.“
- Клиентът не споделя своя отговор: „По мое мнение това е..., но ще го запазя за себе си.“ В тази роля клиентът стига до индивидуална оценка за услугата – напр. когато стоки в магазин за търговия на дребно са изложени така, че да провокират, но ненатрапчиво, клиента без опит и да показват логиката на магазина при подредбата им, както е в магазини ИКЕА.

4. Класификация на услугите

Съществуват различни методи за класификация, но в представения материал са разгледани само някои от тях – според:

- процеса на производство на услугата;
- степента на осезаемост;
- взаимодействието „клиент-служител“ по време на изпълнение на услугата;
- степента на персонализация;
- системата за предоставяне на услугата и фокус „обработка“.

Класификация според процеса на създаване на услугата

Процесът на производство на услугата може да бъде разбран с отговори на следните въпроси:

1. От кого се изпълнява услугата – от хората (напр. счетоводител) или технологията, оборудването (напр. обществен транспорт)?
2. Колко време продължава контактът с клиента, докато взаимодейства с услугата?
3. Каква е степента на персонализация на услугата, т.е. услугата обвързана ли е с конкретни нужди на отделните клиенти?
4. До каква степен контактният персонал е упълномощен да взема индивидуални решения, посрещайки нуждите на клиента?
5. Къде е източникът, който добавя към стойността за клиента – в контактния персонал (front office) или в персонала на задната линия, който е невидим за клиента (back office)?
6. Продуктът (напр. автомонтаж) или процесът (напр. курс от висшето образование) е фокусът на услугата?

Таблица 1.3 представя класификация на услугите според отговорите на тези въпроси.

Таблица 1.3 Класификация според процеса на произвеждане на услугите

ПРОЦЕС НА УСЛУГА	Брой КЛИЕНТИ	ХАРАКТЕРНИ ЧЕРТИ
Професионална услуга (напр. консултант, преподавател, счетоводител, адвокат)	Малък	Услугата се изпълнява от хора Дълго време за контакт с клиента Висока степен на персонализация Висока степен на упълномощаване Добавяне на стойност към услугата – във front office Фокусът е в процеса
В „магазин“ (напр. банка, хотел, казино)	Среден	Услугата зависи от хората и оборудването Средно време за контакт с клиента Средна степен на персонализация Средна степен на упълномощаване Добавяне на стойност към услугата – във front и back office Фокусът е в процеса и в продукта
Масова услуга (напр. транспорт)	Голям	Услугата зависи повече от оборудването Кратко време за контакт с клиента Ниска степен на персонализация Ниска степен на упълномощаване Добавяне на стойност към услугата – в back office Фокусът е в продукта

Източник: Baron and Harris, 2003.

Виждаме, че персонализираната и масовата услуга са на двата полюса в таблицата, с характерните си свойства. Основните променливи са потокът от клиенти и броят взаимодействия с клиентите. Съобразно с тях предлагаме тук два примера [Казус 1.1], с които провокираме читателите да отговорят на зададените в тях въпроси:

Казус 1.1

Как можем да класифицираме медицинските услуги и болничното лечение според процеса на извършването им?

Със сигурност те са професионални услуги, защото медицината е специализирана област на знанието и уменията, в която са вещи ограничен брой хора. Услугата е и персонализирана, защото има отношение към здравето на отделния

човек; фокусът е в процеса; времето за взаимодействие с пациента варира; действията на лекуващия лекар и/или медицинската сестра добавят стойност за клиента-пациент. Но единствено и само като професионална услуга ли да ги класифицираме?

Процесът на извършването на медицинските услуги и болничното лечение зависи до голяма степен и от обекта на услугата (сграда), и от оборудването. С други думи, тези услуги, освен от хората, зависят и от материалната база за тях, т.е. от „магазин“.

Какъв е достъпът до тези услуги? Достъп има всеки – или почти всеки, ако имаме предвид дейността на частните медицински центрове и взаимоотношенията им с НЗОК и цената на услугите в тях. Можем да ги отнесем и към класа „масова услуга“ поради големия брой пациенти. Но как можем да оценяваме персонализираната в същината ѝ медицинска услуга по типичните за масова услуга критерии? И как да управляваме тази услуга: като регулираме потока от пациенти чрез въвеждане на норматив за всеки лекар или пък съобразно с професионалния капацитет и материалната база на здравното заведение?

Маршрутките в столицата: изключението от типичната за масовата услуга характеристика.

Таблица 1.3 ще ни убеди, че основен атрибут на масовата услуга „обществен превоз с микробус“ са материалните активи, т.е. че предоставянето ѝ зависи на първо място от микробусите и след това от водача. Погледнем ли сегашното състояние на автомобилния парк, който обезпечава тази услуга в столицата, и без да сме специалисти ще кажем, че микробусите са амортизирани (независимо кои са причините). И при все това услугата „върви“, от гледна точка на доставчика. А за пътника важното кое е: да бъде „физически доставен“ от точка А до точка Б или да бъде комфортно (свободно място, удобство при правостоеене, проветрение или отопление, ненаатрапчив музикален фон, Wi-Fi, внимателен водач) превозен до желаното място? И какъв избор има пътникът?

Класификация според степента на осезаемост

Класификацията на услугите според степента на тяхната осезаемост може да бъде направена и съобразно обекта на услугата – човек или предмет. Преценката дали в дадена услуга преобладава материалното или нематериалното зависи и от разглеждането на услугата като действие и изпълнение, а не като производствен процес. И най-сетне, изпълнението на услугата може или да е насочено към материални продукти, включени в услугата, или да има изцяло нематериален характер [вж. Табл. 1.4].

Таблица 1.4 Класификация на услугите според степента на осезаемост.

Степен на осезаемост на услугата	Обект на услугата	
	Хора	Предмети
Действия с материален характер	Услуги за тялото: <ul style="list-style-type: none"> • Превоз на пътници • Салони за красота • Клиники за възстановяване и рехабилитация • Ресторанти • Грижа за здравето 	Услуги, насочени към материални активи: <ul style="list-style-type: none"> • Превоз на стоки и товари • Почистване на дома и офиса • Озеленяване • Ветеринарни услуги
Действия с нематериален характер	Услуги за ума: <ul style="list-style-type: none"> • Образование • Телекомуникации • ИТ • Театър и кино • Музеи 	Услуги, насочени към нематериални активи: <ul style="list-style-type: none"> • Банкиране • Правни услуги • Счетоводство и одит • Охрана • Застраховане

Източник: Lovelock, 1983.

Класификация според взаимодействието „клиент-служител“

В този клас предоставяните услуги биват:

- **Самообслужване** – клиентът отива при доставчика на услугата или самият взаимодейства с услугата (напр. през АТМ терминал, в обществения транспорт,

вкл. закупуване на билет от автомат и самотаксуване в превозните средства, ресторант за бързо хранене, театър).

- **Междulichностна услуга** – взаимодействат клиент и контактен персонал (напр. обучение, фризьорство).
- **Дистанционно обслужване** – в услугата доминира служителят или доставчикът на услугата идва при клиента (напр. застраховане, ТВ и радио, телекомуникации).

Класификация според степента на персонализация и изпълномощаване

Тази класификация показва степента, до която услугата е персонализирана и до която клиентът е обвързан с нея, както и доколко персоналът има право да взема индивидуални решения при изпълнението ѝ [вж. Табл. 1.5].

Таблица 1.5 Класификация според степента на персонализация на услугите и изпълномощаване на персонала.

Упълномощаване на служителите	Степен на персонализация на услугата	
	Ниска	Висока
Ниска	<ul style="list-style-type: none"> • Обществен транспорт • Ресторант за бързо хранене • Филмови прожекции • Спортни занимания със свободен достъп 	<ul style="list-style-type: none"> • Телекомуникации, вкл. телефон–телевизия–интернет • Хотелиерски услуги • Банкиране на физически лица • Първокласен ресторант
Висока	<ul style="list-style-type: none"> • Образование (в голям клас или студентски поток) • Групови спортни и художествени курсове и занимания 	<ul style="list-style-type: none"> • Професионални услуги • Таксиметров превоз на пътници • Здравеопазване; хирургия • Фризьорство и козметика • Агенции за недвижими имоти

Източник: Lovelock, 1983.

Класификация според метода на предоставяне на услугата и фокуса на обслужването

Според тази класификация услугите могат да се извършват:

- по метода на поточната линия;
- чрез пакетно (сборно) обслужване;
- на новообособено място за обслужване (спомогателно звено).

Таблица 1.6 Класификация на услугите според системата за предоставяне и фокуса на обслужването.

Фокус на обслужването	Метод за предоставяне на услуга		
	Спомогателно звено	Поточна линия	Пакетна обработка
Тяло	Посещение в лекарски кабинет	Клиника за имунизации Медицинска лаборатория	Клас по водна аеробика
Ум	Консултация	Видео-игри и забавления в игрални зали	Лекция Публични речи
Материални активи	Инспектор, контрольор	Автомивка	Търговия на дребно (самообслужване, чрез продавач консултант)
Нематериални активи	Финансова консултация	На каса	Семинар

Източник: Baron and Harris, 2003.

Класификацията има предвид два критерия: „метод на услугата“ и „фокус на обслужването“. Метод на услуга е механизмът за предоставяне на услугата, а фокус на обслужването – дали услугата е предназначена за тялото, ума, материални или нематериални активи на клиента.

5. Необходими условия и среда за прилагане на маркетинг на услугите

Опорните точки при прилагането на маркетинг на услугите определяме според отговорите на следните въпроси:

- Кой отрасъл попада в сектора на услугите?
- Кой организации са доставчици на услуги и какъв е обхватът на предлаганите услуги?
- Кой услуги са производни услуги? И кое налага все повече да се говори за тях?

5.1. Сектори на услугите

Услугите са дейности с отраслова принадлежност и специфика. Като икономически дейности те са обособени в сектори и отрасли на националното стопанство, а отраслите се подразделят на браншове. **Отрасълът на услугата** [вж. Казус 1.2] е вид икономическа дейност, по стандарт класифицирана като сектор на услугите с еднозначен буквен код [вж. Табл. 1.7]. В него са групирани относително еднородни услуги – сходни по използвана технология, икономическо предназначение, възможности за комбиниране на услуги по вертикала, по количество и качество на полагаания труд.

Таблица 1.7 Сектори на услуги.

Сектори на услугите	
F	Строителство; ремонт, монтажни дейности
G	Търговия, ремонт на автомобили и мотоциклети
H	Транспорт, складиране и пощи
I	Хотелиерство и ресторантьорство
J	Информация и творчески продукти; телекомуникации
K	Финансови и застрахователни дейности
L	Операции с недвижими имоти
M	Професионални дейности и научни изследвания

Сектори на услугите	
N	Административни и спомагателни дейности
O	Публична администрация
P	Образование
Q	Хуманно здравеопазване и социални дейности
R	Култура, спорт и развлечения
S	Други дейности

Източник: Бъчваров, Р. и екип *Класификация на икономическите дейности. КИД-2008*. НСИ

НЕЩО ПОВЕЧЕ ЗА ...КИД-2008

„КИД-2008“ е краткото название на прилаганата в България стандартизирана „Класификация на икономическите дейности“, по която се определя детайлното класифициране на отраслите, подотраслите и прилежащите им дейности в националното ни стопанство. Тя се прилага и за събиране и представяне на статистически данни за икономическите дейности. „КИД-2008“ представлява актуализирано приложение на Статистическата класификация на икономическите дейности в ЕС (NACE Rev.2) ведно с Международната стандартна отраслова класификация (ISIC, Rev. 4). Наличието на статистически стандарт и класификатор на икономическите дейности в Европейския съюз осигурява за предприятията, финансовите институции, административните служби и всички други субекти на национално ниво и от Вътрешния пазар достоверна и съпоставима информация, а за всички държави членки – еднакъв метод за определяне на различните категории при класификация на дейностите. Достоверните и сравними статистики не само позволяват на предприятията (организациите) да оценяват нивото си на конкурентоспособност. Те са от полза и за националите и европейските институции, създадени за да предотвратяват нарушенията на законите в конкуренцията. (По Бъчваров, Р. и екип *Класификация на икономическите дейности. КИД-2008*. НСИ)

Казус 1.2

Маршрутките – таксите или автобусни линии?

Ако приемем тезата, че „маршрутките са обществен превоз по предназначение“, как формално да определим коя услуга извършват те и как да я класифицираме – като таксиметров превоз или като автобусна линия? Как е регламентирана дейността им?

Всеки ще се съгласи, че става дума за вид автомобилен превоз, който е смятан за „хибрид“ на услугата, извършвана от обществения автобусен транспорт и от такситата, т.е. попада между колективното превозване на непознати пътници по установена транспортна линия и индивидуалното наемане на превоз от и до избрано начално и крайно място, с определена посока. Маршрутките са микробуси, превозващи пътници по формално определен маршрут и по разписание – особено в градски условия. Те могат да спират където и да било, за да качват или свалят пътници, въпреки че техните „спирки“ са определяни неформално – според обичайното струпване и нуждите на пътниците. Цената е много близка до тази на обществения автобусен транспорт, но „времето за пристигане“ е по-кратко. Маршрутките извършват превоз на пътници основно в градски условия, но обслужват и перифериите на големите градове; те са алтернатива на обществения транспорт по междуградските и междуселските линии. Можем да ги видим да превозват пътници и до точки извън границите на България – по близки до границата ключови дестинации. Според така предлагания превоз маршрутките са много гъвкави – не само на пътя, а и по отношение на запълването на пазарните ниши, оголвани от реструктуриране на обществения транспорт. При това те много по-бързо усещат промените на пазара – най-вече спада на потока от пътници, и при тях внасянето на промени в разписанието, съкращаването на броя коли или закриването на линии е много динамично. Това е така, защото маршрутките предлагат масова услуга, а не персонализирана.

Превозът на пътници по маршрутни линии е регламентиран с чл. 7, ал. 2 от **НАРЕДБА № 2 от 15 март 2002 г.**

за УСЛОВИЯТА И РЕДА ЗА УТВЪРЖДАВАНЕ НА ТРАНСПОРТНИ СХЕМИ И ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ОБЩЕСТВЕНИ ПРЕВОЗИ НА ПЪТНИЦИ С АВ- ТОБУСИ.

Според тази наредба маршрутките са градски допълнителни автобусни линии за превоз на пътници между определени пунктове в границите на населено място с режим на движение, осигуряващ възможност за спиране, слизане и качване по желание на пътниците на разрешените за това места. Те допълват основните линии на градския транспорт, без да ги дублират напълно. Като вид автобусна линия маршрутките се включват към общинските градски транспортни схеми. Но те могат да извършват и превози при сключване на договор за обществен превоз към областната и републиканската транспортна схема.

Обществен превоз на пътници с допълнителни автобусни линии могат да извършват и физически и юридически лица, регистрирани като търговци, които притежават лиценз за извършване на превоз на пътници върху територията на Република България или на ЕО. За да бъде открита допълнителна автобусна линия в общинска, областна или в републиканската транспортна схема, е необходимо представяне основно на: разписание за линията от началния до крайния пункт по маршрута, данни за потока пътници от началната спирка и схема на маршрута.

За статистическите цели услугата на допълнителните автобусни линии също намира място в Класификацията на икономическите дейности „КИД-2008“. Стандартът причислява тази услуга към класа „Пътнически градски и крайградски транспорт по разписание“. Така че тя е транспортна услуга, която попада в Сектор „Н“ „Транспорт, складиране и пощи“, Раздел 49 „Сухопътен транспорт“ и Клас 49.31 „Пътнически градски и крайградски транспорт“.

Следователно, маршрутките извършват обществен превоз на пътници с допълнителни автобусни линии, т.е. те са вид автобусна линия. Услугата, която осигуряват, е обществен превоз на пътници с микробус. По смисъла на закона маршрутките не са таксите.

5.2. Организации доставчици на услуги

Както вече бе споменато, отраслите и принадлежащите към тях икономически субекти, чиято основна дейност е свързана с предоставянето на услуга или чийто основен продукт е услуга, формално са класифицирани към секторите на услугите. Всяка фирма, ангажирана в сектор на услуги, е наричана организация доставчик на услуга или организация, предлагаща чиста услуга [41]. Следователно, секторът на услугите обхваща голям брой разнообразни организации от различни отрасли. Организацията доставчици на услуги продават оферти за нематериални продукти, които клиентите оценяват и заплащат на пазара.

Някои организации доставчици на услуги декларираат, че *цялостната* им бизнес дейност е услуга [17]. В частния сектор те могат да извършват консултантски услуги (връзки с обществеността, ИТ-, счетоводни услуги), да държат агенции за недвижими имоти, авиолинии, химическо почистване, туристически агенции. При дружествата с нестопанска цел възможни услуги са благотворителност, социални услуги на местната власт. В бизнес-към-бизнеса отношенията чисти услуги са: транспорт и доставка, технически услуги, поддръжка, услуги по набиране на персонал.

При други организации услугите са *част* от тяхната бизнес дейност. Някои от тях притежават обособени в структурата си доставчици на услуги. Търговските вериги предпочитат административните и техническите услуги да са вътрешни услуги, а не предоставяни от външни фирми. Други ИТ организации развиват дейност, при която потребителят заплаща само получената услуга – такива са предплатените услуги, т.нар. „Pay-as-you-go“ услуги. Тази услуга е предпочитана от малкия и средния бизнес, които не могат да заделят средства да наемат на постоянен договор ИТ-специалист. Друг пример са ИТ-компаниите (Application service providers), които предоставят Интернет достъп до софтуерни приложения, които могат да бъдат ползвани, без да са инсталирани на компютър. Тези доставчици разполагат със софтуер в центрове за данни и позволяват на клиентите да ги ползват през Интернет или през частна мрежа.

Трети тип организации доставчици на услуги предлагат

услуги като *допълнение* към предлагането на материални продукти: продажбата на нова кола, напр. е придружена с гаранционно обслужване, безплатна доставка.

5.3. Еволюция в разбирането за маркетинга

През 2004 г. бе защитена нова и вече доминираща логика за маркетинга, според която всички продукти и материални стоки са оценявани и остойностявани според услугата, която осигуряват, т.е. стоките са интегрирани с услуги и обменът на стоки означава обмен и на нематериални активи, интелектуален и социален капитал, интелектуална собственост [39]. Стойността на дадена стока е стойността именно на услугата, осигурена чрез тази стока, а не стойността на самата стока. Това налага друго разбиране за маркетинга и въвеждане на понятието „вторична (производна) услуга“. Например фармацевтиката осигурява медицински услуги, бръснарят – бръснарски, компютърът – информация и услуга за обработка на данните. Въпреки че този поглед е абстрактен, той изразява много по-широко разбиране за услугите, което неминуемо ще се наложи в бъдеще [39].

С въвеждането на дигитализацията става възможно произвежданите стоки масово да бъдат персонализирани. При персонализацията всяко взаимодействие на клиента с производството става част от консумацията на услугата. Тогава потреблението на произведената стока отчасти става потребление на услуга. Това, което фирмите предлагат, е елемент на услугата за решаване на проблем на клиента, която неизбежно е свързана с материалното производство. Материалните продукти все по-често са „насочвани-към-услугите стоки“ [22], което изисква и при тях да се прилага маркетинг на услугите.

Тема 2. Традиционен маркетингов микс на услугите

Цел на занятието

Изучаване на основната концептуална „4П“ маркетингова рамка на услугата и обосноваване ролята на маркетинговите инструменти на услуги.

Основни подтеми

1. Роля на маркетинга при потреблението на услуги
2. Услугата като продукт (Product)
3. Пласмент (Placement): място и време на услугата
4. Цена (Price) на услугата
5. Промоция (Promotion) на услугата

Цели на обучението

- Да разгледа парадигмата за потребление на услугата и да определи мястото на маркетинга на услугите в процесите на производство и консумация на услугата.
- Да представи като *продукт* услугата с присъщите ѝ елементи, дизайн и микс.
- Да изложи разбирането за *пласмент* (доставяне) на услугата.
- Да обоснове процеса на образуване на *цената* на услугата с направените разходи, с конкурентните услуги и стойността за клиента.
- Да представи *промоцията* на услуга с оглед на доброто прилагане на комуникационните техники и поддържането на връзката с клиента.

От основния курс по маркетинг е известно, че маркетингът на материалните продукти (стоките) работи с четири стратегически елемента: *продукт, цена, пласмент и промоция*. В група те са познати като „4П“ рамка на маркетинговия микс. При маркетинга на услугите тази концептуална рамка е надградена съобразно с нематериалната им същност. Разширеният микс е с допълнителни стратегически елементи, свързани с предоставянето на услугите, а именно: *процес, предметна (материална) среда и персонал и потребители*. В специализираната литература маркетинговият микс на услугите е познат като „7П“ рамка. Тук ще прибавим още един елемент – *производителност* [32], затова ще говорим и за „концептуална „8П“ микс-рамка“.

Разглеждайки маркетинг-микса на услугите [4, 5, 7, 10, 13], ще обърнем внимание на това какво е потребление (консумация) на услугите и ще видим кои са неговите особености, в съпоставка с потреблението на стоките. Ще обърнем внимание и на ролята на маркетинга при потреблението на услугите.

6. Роля на маркетинга при потреблението на услуги

При потреблението на стоки потребителят консумира *резултат* от процеса на производство, т.е. крайния материален продукт. За разлика от подхода при традиционния маркетинг на материалните продукти, основната идея в маркетинга на услугите е, че:

потреблението на услуга означава консумиране на процеса на производство, както и че процесът на услугата диференцира една услуга от друга.

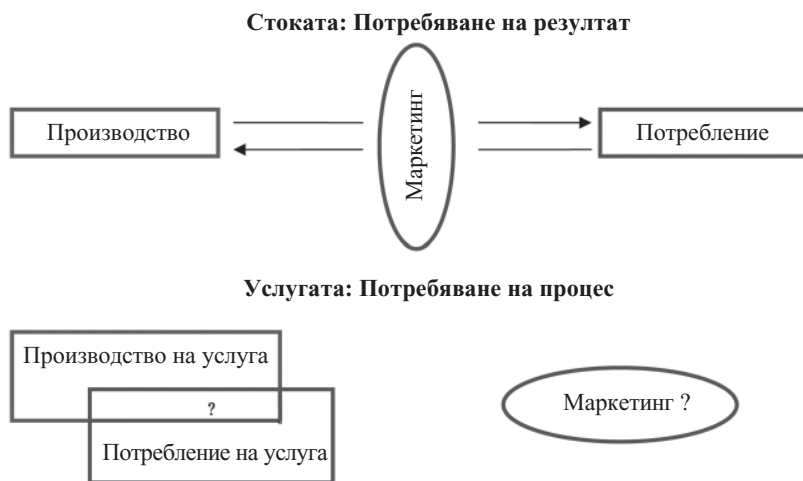
При консумиране на услуга, освен че ползва процеса на услугата за оценка на качеството и стойността ѝ, потребителят може и да участва в този процес. „Да възприема“ процеса на услугата или „да участва“ в него го прави страна в производството до получаването на резултата, предназначен за самия него. Така той лично, от своя опит, преживява производството на услугата, чийто краен резултат идва от това преживяване на услугата.

Потребителят участва в процеса на услугата, като си взаимодейства с контактния персонал, с материални ре-

сурси, технологии и системи на организацията доставчик на услугата. Начинът, по който възприема изпълнението на услугата, също се отразява върху оценката му за нейното качество. С други думи, при извършване на услуга удовлетворяването на клиента е търсеният краен резултат, то е и предпоставка за доброто ѝ качество. Но независимо от това как клиентът възприема крайния резултат, потреблението (консумацията) на услугата неизменно е потребление и на процеса на услугата. Ще подчертаем още веднъж, че потреблението на услуга е *потребяване на процес*, а потреблението на стока – *потребяване на краен резултат*.

Същността на потреблението на краен резултат и на процес [вж. Фиг. 2.1] се определя от взаимодействието „производство – потребление – маркетинг“ [25].

Източник: Grönroos, C. (2000: 52).



Фигура 2.1 Ролята на маркетинга при потреблението на стоки и на услуги

При потреблението на стока, т.е. на резултат, производството и консумацията са отделни във времето и пространството процеси. Тук маркетингът играе традиционната си роля в полза на изискванията към стоката. Той е мостът, пазарният контакт между производството и потреблението на стоката.

Този мост в началото на XX век бе наречен „маркетинг“.

При услугите процесите на производство и потребление протичат едновременно, чрез взаимодействието между потребителя клиент и производствените ресурси на доставчика на услугата: хора, материални ресурси, производствени системи, информационни технологии. За разлика от потреблението на стоки, т.е. от традиционния модел при маркетинга на стоката, при услугите не съществува празнина между производство и потребление, която да трябва да бъде запълнена от отделна дейност или функция. Тук маркетингът не играе традиционната си свързваща роля. От маркетинга се изисква да се включи по *различен* начин в създалата се система. „Сърцето на маркетинга на услугите бие според това как процесите на производство и на потребление на услугата се съчетават един с друг – така че потребителите и клиентите на услугата да получат добро качество и висока стойност и да желаят да продължават взаимоотношенията си с доставчика на услугата“ [25]. Разбира се, необходими остават свързващите маркетингови дейности като маркетингови проучвания, създаване на интерес в потенциални клиенти към предоставянето на услугата и към разнообразните ѝ оферти, маркетингови дейности, чрез които да се създават пробни покупки. Но преобладаващото в маркетинга – пазарните изисквания и управлението на взаимоотношенията с клиентите – също става част от неделимите процеси на производството и на потреблението на услугата. [19]

7. Услугата като продукт

Тук услугата е разгледана като продукт с изграждащите го елементи и подходящите му дизайн и микс. За да я има услугата, е необходимо да има разработени системи за производството и предоставянето ѝ [вж. Тема 1, Таблица 1.2]. Обикновено отрасълът на услугата определя нейните параметри, а организацията доставчик на услугата – нейните атрибути и дизайн, които включват и възможните решения в полза на клиента.

7.1. Елементи на услугата и концепция за дизайн на услугата

Като продукт, услугата представлява съвкупност от материални и нематериални елементи. Значителна част от це-

ната включва стойността на тези елементи, вкл. експертен труд и специално оборудване.

Съвкупността от елементи на услугата е предмет на концепцията за дизайн на услугата. [вж. Фигура 2.2] Според тази концепция услугата е изградена около ядро, наречено основна или същностна услуга. Ядрото на услугата е основанието тя да съществува. То съдържа главните решения от полза за клиента. [вж. Пример 2.1] Но обликът на услугата, нейният диференциран и конкурентен формат зависи от дейностите и процесите, които фирмите моделират около ядрото, т.е. периферно [29]. По този начин предоставянето на основната услуга се извършва и извън ядрото, чрез обезпечавачи услугата средства и дейности, както и чрез допълнителни услуги и процеси.



Фигура 2.2 Концепция за дизайн на услугата

Основната услуга е същностният компонент, който предлага главните ползи за клиента [29], които той търси за решаването на свой проблем [25].

Пример 2.1 Елементи на услугата: Основна услуга

Логистични услуги: доставяне на физически обект от едно място до друго.

Медицински услуги: преглед, диагностика и лечение на заболяване.

Хотелиерство: престой на място за настаняване и подслон с определена цел

Небанкови финансови институции: бърз потребителски кредит.

Обезпечаващите средства и дейности [Пример 2.2] осигуряват процеса на производство на основната услуга и добавят стойност към нея.

Пример 2.2 Елементи на услугата: Обезпечаващи средства и дейности

Интернет-книжарница: **средства** – сайт за е-търговия, обвързване със система за разплащания и с куриер, връзка с издатели; **дейности** – създаване и редактиране на съдържание (е-текст), администриране.

Допълнителните услуги [Пример 2.3] разширяват основната услуга, така че като цяло услугата става по-стойностна и по-привлекателна за клиента. Комбинирането на основната услуга с допълнителните я прави разширена услуга [25]. Тя е, която диференцира основната услуга и я позиционира спрямо конкурентните. При разширената услуга може да бъде видян миксът на услугата в ширина и дълбочина.

Пример 2.3 Елементи на услугата: Допълнителни услуги

Интернет-книжарница: категоризиране на тематиката (специализирана или „всичко за всекиго“); каталог на заглавията; представяне на отделната книга (основна библиографска информация, писмено резюме, видео ревю, време за прочит, кратко представяне на автора/авторите, отзиви); форма на регистрация на клиента, алгоритъм на е-поръчка, обработка на поръчката, вкл. опаковка, доставка на книга са допълнителни услуги.

Медицинска услуга: наличието на лаборатория за вземане на проби, освен приемния кабинет, осигурява допълнителна услуга и разширява основната консултативно-диагностична дейност.

Консултативно-диагностичната дейност, извършвана в даден медицински център може да обхваща широк или тесен кръг от специалности.

Следващият компонент, който може да добавя стойност най-вече към взаимодействието на клиента с услугата, е **процесът на предоставяне** както на основната, така и на всяка от допълнителните услуги. Тук са важни отговорите на няколко въпроса:

- Как различните компоненти на услугата биват предоставяни на клиента?
- Каква е ролята на клиента в тези процеси?
- Каква е продължителността на всеки процес?
- Какъв стандарт и стил на обслужване ще бъдат предлагани?

Обединяването на основната услуга с обслужващите я дейности и средства, допълнителните услуги и процесите на предоставянето им съставят **дизайна на услугата** с идея за създаване на оферта на услугата.

Обхватът на основната услуга

Обхватът може да бъде определен чрез:

- категоризация (ниво) на услугата;
- капацитет – разписание за заетостта, производствени графици;
- процес на производство на услугата – дали процесът има за обект материални или нематериални активи, информация или пък хора;
- роля на клиента – какво предоставя доставчикът на услугата и какво се предвижда самият клиент да направи, за да получи услугата (паркиране, погълване на документи, оправяне на легло, самообслужване в библиотека).

Допълнителните услуги – наречени още периферни – освен че „разширяват“ основната, са автономни субуслуги със свое ядро, обслужващи дейности и процеси на предоставянето [32].

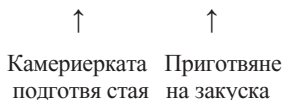
Напр. ресторант към хотел има собствен процес на работа и цикъл на обслужване. Колкото по-класна е услугата, толкова по-високо е нивото ѝ при всеки от елементите, или пък включва повече дейности, които клиентът сам не би могъл да извърши.

Процесите най-често са изобразявани с графики [Пример 2.4], които показват последователността на действията при предоставяне на услуга. Графиките подчертават основната услуга.

Пример 2.4 Елементи на услугата: Процес на основната услуга

Процесът на „престой в мотел“ може да измине следните стъпки:

Паркинг → Регистрация → Ношувка → Закуска → Освобождаване
на стаята



Освен това те показват и включените допълнителни услуги [29], които биват:

- **поддържащи:**

- *Информация* – клиентите да разполагат с точна и своєвременна информация за услугата (преди и по време на нейното предоставяне).

- *Вземане на поръчка* – приемане и обработка на документи за поръчка, за резервация, за кандидатствания, чрез внедрен апликационен процес.

- *Оформяне на сметка* – периодично извлечение на активността по сметка, фактура за индивидуалното разплащане, устно и машинно заявяване на дължимата сума, самоотчет.

- *Плащане* – самообслужване (е-банкиране, чрез банкова карта, жетони, талони, плащане в брой), плащане на бенефициент или посредник (кешови и валутни разплащания, обработка на кредитни и дебитни карти по разплащателни сметки и овърдрафт, талони и ваучери), автоматично таксуване на депозити, контрол и проверка (автоматизирани системи или от касиер, контрольор).

- **надграждащи:**

- *Консултиране* – диалог за проучване на изисквани-

ята и ориентиране в положението на клиентите (лично консултиране и/или съвет, обучение за употреба на продукта, управленско или техническо консултиране).

○ *Гостоприемство* – поздрав и внимание към новия или вече регистрирания клиент; предлагане на храна и напитка, място за освежаване, обособени места за изчакване, транспорт; гарантиране на безопасността му и създаване на чувство за сигурност у клиента).

○ *Опазване* – грижа за имуществото, ценностите и вещите, които клиентите носят със себе си, грижа за личността, грижа за дете; грижа за стоки, закупени или наети от клиентите.

○ *Исключения* – специални изисквания извън оперативния процес на услугата; разрешаване на проблем, възникнал при предоставяне на услугата; изглаждане на недоразумения, отклик на оплаквания; приемане на предложения и комплименти; компенсиране за понесени от клиента щети.

Процесите на услугата ще бъдат подробно разгледани в раздел „Процес“ от маркетинговия микс.

7.2. Линия на услугата и брендиране

Обикновено организациите доставчици на услуга предлагат линия от услуги, а не единствена услуга. За целта те избират някоя от следните възможности за брендиране [Вж. Фигура 2.3]:



Източник: Lovelock и Writz, 2007:87.

Фигура 2.3 Диапазон на брендирането

- **Корпоративно брендиране** или т. нар. „Брандирана къща“ – в нея се използва единствен бранд за всички продукти и услуги. „Брандираната къща“ прилага бранд-името си към различни оферти, често пъти в

несвързани помежду си области.

- **Индивидуално брендиране на продукт** и „Къща от брандове“ – фирмата прилага самостоятелен и независим бранд за всяка оферта, т.е. всеки продукт е предлаган под свое име. Напр. продуктите Dorgmeo, продавани чрез онлайн-магазин Топ Шоп на Студио Модерна ЕООД.
- **Суббрандовете** са комбинация от двете: главният бранд е основната рамка, но самият продукт е със своето име. Напр. „btv Cinema”, NOVA Play, „Данон за мен”.
- **Одобреният бранд** е с доминиращ бранд на отделния продукт, но с изтъкване на корпоративното име – Hilton Sofia Hotel, Hilton Prague, Hilton Prague Old Town.

7.3. Категории при микс на услугите

Всяко разглеждане на микс на услугата започва с определяне на линия на услугата: група или гама от услуги с обща характеристика. Линията обособява всички предоставяни от организацията услуги, категоризирани според техните предимства, дизайн, обхват, обслужван сегмент.

Микс на услугата е предлаган асортимент, набор от всички предлагани за продажба услуги, респ. оферти за продукти, групиран по ширина, дължина, дълбочина и консистентност (валентност, наситеност).

1. **Ширина на услугата** – колко различни линии на услуги се произвеждат или предоставят. От значение за управлението на услугите е въпросът дали ще бъдат добавяни нови или премахвани съществуващи линии.
2. **Дължина на услугата** – общият брой на услугите като единици или оферти за продукти в микса на услугата; т.е. общият брой на услугите, произвеждани или предоставяни поотделно, а не в пакет.
3. **Дълбочина на услугата** – колко разновидности (варианти) на всяка услуга, респ. линия на услугата, се предлагат. Те могат да бъдат подкатегории в линията или различен бранд за едни и съща услуга.
4. **Консистентност (валентност) на услугата** (степен на възможната съчетаност) – колко близко свързани са линиите на услугите с крайната им употреба, с изискванията за производството им, с каналите за дист-

рибуция, както и дали няколко услуги могат да бъдат обединени в пакет за продажба.

Според това какъв е видът на услугата – дали и доколко е обвързана с материален продукт – и как тя е извършвана от организацията доставчик, миксът на услугите попада в някоя от следните категории:

1. **Чист материален продукт (чиста стока)** – пазарното предложение е стока без придружаваща услуга (напр. сапун).
2. **Материален продукт с придружаваща услуга, една или повече** – напр. продажба на превозни средства с включено гаранционно обслужване, поправка, showroom (демонстрационна зала), доставки.
3. **Хибрид** – еднакви части стока и услуга (ресторантьорски бизнес).
4. **Услуга с придружаващи я стока и услуга** – самолетните пътници купуват транспортна услуга и с нея те получават и суха храна и напитки, списание.
5. **Чиста услуга** – гледане на деца, психотерапия, работата на съветници, консултанти.

8. Пласмент: място и време на услугата

Пласментът (дистрибуцията) на услугата, т.е. доставянето на цялата или на елементи от услугата, зависи от решенията *къде* и *кога* тези елементи да бъдат „отнесени“ до клиентите по подходящи методи и канали. Скоростта и удобството по време и място на доставянето са важни детерминанти за ефективността на услугата.

Доставянето на елементите се извършва по физически и/или по електронен канал. Използването на далекосъобщителни средства и интернет създава възможност доставянето на услуги да се извършва, при поискване от клиентите, където и когато и да било, в реално време [24].

Типичният цикъл на пласмента включва:

- **Информационен и комуникационен поток:** дистрибуция на информация и промоционни материали, които да представят офертата за услуга. Целта е да бъде предизвикан у клиента интерес да закупи услугата.
- **Договаряне:** споразумяване между клиента и органи-

зацията доставчик на услугата за характеристиката, разполагането в пространството, формата и условията на услугата – до сключване на договор за покупката ѝ. Целта е да бъде продадено *правото* на ползване на услугата (напр. продажба на резервация, билет).

- **Поток на услугата** – предоставянето на услугата зависи от наличните материални средства и съоръжения. Затова дистрибуцията изисква развиване на мрежа от локални центрове, където услугата „да се помещава“. Напр. при е-банкиране, дистанционно обучение, телевизионни програми потокът от услуги се движи по е-канални, ангиражирайки една или повече централни сгради.

8.1.Разлика в пласмента на основна и на допълнителна услуга

Основната услуга е преди всичко вписаната като юридическото основание за извършваната от организацията стопанска дейност. Това изисква дадено местонахождение, т.е. официално тя да е предоставяна на определено място, което ограничава нейния пласмент. Много от допълнителните услуги са неофициални по същество и могат да бъдат широко разпространявани при по-ниски разходи.

Голяма част от допълнителните услуги се основават на обмен на информация. Информационно-комуникационният поток, консултирането, обработването на поръчка, оформянето на сметка и плащането работят с информация и са цифровизирани [19].

Пример 2.5 Пласмент на основна и на допълнителна услуга

Представление, давано на сцената на един театър, може да бъде гледано само там, но билетите могат да бъдат закупени през различни онлайн или посреднически канали. За откриване на разплащателна сметка в банка има строги правила за кандидатстване и идентификация и клиентът трябва да посети банков офис. Но чрез е-банкиране или мобилно банкиране той може сам да извършва трансакции и справки. интересен пример е откриването на онлайн-спестовна сметка за физически лица, при което всички дейности, трансак-

ции и взаимоотношения с клиента са цифровизирани, т.е. клиентът взаимодейства с услугата изключително онлайн. Дори услуги, чиято основна дейност е свързана с пласмент на стоки, като търговски вериги и сервиси, все повече насочват допълнителните си услуги към интернет, намаляват броя на обектите си и увеличават бизнес логистиката.

Казус 2.1

Цифровизацията – алтернатива или не на клоновите мрежи на банковите институции?

Свидетели сме на утвърдена практика банковите институции да изграждат клонови мрежи, чрез които да предоставят финансовата си услуга. Всеки клон развива „собствен“ пазар от името на институцията. Той е физически обект за пласмент на банкови продукти и канал за предоставяне на услугата на физически и юридически лица. Мрежата от клонове е успешен модел за развиване на бизнес на дребно, тъй като допълнителен положителен ефект от този канал е прекият контакт и изграждането на взаимоотношения с крайния потребител. Преструктурирането на пазара на финансови услуги в и извън България, като следствие от финансовата криза от 2008 г., както и внедряването на далекосъобщителни услуги в бизнеса, пренасочват решенията на финансовите институции към цифровизиране и автоматизиране на услугите, най-вече свързаните с транзакционния им бизнес – разплащания, справки и др.

Възможно ли е тогава цифровизацията, освен да ги облекчи в предоставянето на допълнителни услуги, да повлияе и за закриване на офиси и свиване на клоновата мрежа като дистрибуционен канал?

Ако банковият клон показва трайно ниски финансови резултати и неефективност, отговорът ще е положителен, тъй като закриването на клона ще бъде по обективни причини. До голяма степен съществуването на банков клон зависи от структурата на управлението от него портфейл, колко продава и как обслужва депозити, кредити и др. продукти, закупени от индивидуалните и от корпоративните клиенти на банката. Всеки дисбаланс може „да отсече“ клона от пазара. По мнение на експерти въвеждането на е- и м-канали за дистрибу-

ция на банкови продукти ускорява транзакционния бизнес и подобрява ефективността на дейността в даден офис. Но все още цифровизирането на банковата услуга в България засяга само допълнителните (транзакционни, справочни) услуги, а не ядрото (основната услуга), за да повлияе за закриването на клон. Все пак, ако повече или ключови банкови продукти и услуги бъдат обезпечени със софтуер и цифровизирани, тогава цифровизацията би могла да създаде алтернатива на банковия клон. В този случай възниква въпросът:

Каква би била цената на „отказа“ от живия контакт с клиента, който е крайният клиент?

8.2. Видове пласмент на услуги

От решенията къде, кога и как да бъде доставена дадена услуга зависи същността на услугата и взаимодействието ѝ с клиента [вж. Табл. 2.1]. Те определят видовете контакт на клиента с услугата (чрез служители, оборудване, помощни средства, технологии, мрежи, системи), нейната цена и разходите за предоставянето (пласмента) ѝ [29].

Таблица 2.1. Видове дистрибуция на услуги

ФОРМА НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА КЛИЕНТА С УСЛУГАТА	НАЛИЧИЕ НА ФИЗИЧЕСКИ ОБЕКТ	
	Един обект	Множество от обекти
Клиентът посещава организацията доставчик на услугата	Театър Фризьорски салон Детски парти клуб	Автобусни линии Ресторанти за бързо хранене
Доставчикът на услугата идва при клиента	Поставяне на външна изолация на сграда Почистване на офиси и сгради Мобилни авто-услуги	Доставка на пратки и писма Пътна помощ
Клиентът и доставчикът сключват сделки от разстояние (традиционна или е-комуникация)	Онлайн банкиране Е-търговия Местна тв-програма	Доставчик на кабелна телевизия и оптичен интернет Телекомуникационна компания

Адаптирано по Lovelock and Wirtz, 2007.

В зависимост от мястото за пласмент на услугата, възможностите за взаимодействие са:

- клиентът да посети „магазин“ (обособен пункт – офис, клон, представителство), за да я получи;
- персоналът да извърши доставката лично и на място;
- услугата да бъде предоставена от разстояние, без среща. [32]

В Таблица 2.1 са представени видовете пласмент – според формата на взаимодействие на клиента с услугата и според наличието на физически обект, място, където да се осъществи контактът или срещата.

9. Цена на услугата

Ценообразуването при услугите използва бизнес модели, според които крайните потребители заплащат цена на услугата, поемаща и финансовите разходи за получаването ѝ.

Пример 2.6 Заплащане на услуга от трети лица

В сектора на услугите съществуват случаи на ценообразуване, при които всички или част от разходите се поемат от трета страна. Приходите от реклама покриват разходите за преноса на радио- и тв- сигнал, месечните здравни вноски на данъкоплатците са предназначени за здравеопазването, даренията осигуряват достъпни цени за посещенията в музеите.

Както вече бе споменато, клиентът не придобива собственост върху дадена услуга, нито върху организацията, която я предоставя; трудно му е да пресмята разходите около целия процес при изпълнението на услугата. Това, както и невъзможността услугите да бъдат съхранявани за по-късна продажба, е компенсирано с надбавка (премия) в цената, което осигурява баланс между търсенето и предлагането на услугата – задача, в която цената играе важна роля. Факторът „време“ при предоставяне на услугата също е от значение. Скоростта на доставката и намаляването на времето за чакане повишава стойността на услугата и от клиента може да се поиска по-висока цена за нея.

9.1. Маркетингови цели при формиране на цената

В процеса на ценообразуване организациите доставчици на услуги най-често търсят ефективност, при което основно следят за максималното повишаване на приходите и печалбата. Тази цел често води до загуба на сегменти и клиенти, за които е непосилно да заплатят за услугата. Организациите пренебрегват или не вземат гъвкави решения по отношение на характерната черта „неравномерност“, което прави търсенето на услугата променливо във времето.

Каква е тогава ролята на маркетинга в процеса на ценообразуване на услуга?

Целите пред организациите при ценообразуването на услугите могат да бъдат:

- **Генериране на приходи и печалба.** Фирмите имат за цел да постигнат дългосрочни приходи и печалба. Това предполага цените да отразяват добро управление на разходите, познаване на конкуренцията, ценовата еластичност на пазара и възприетата от клиента стойност.
- **Създаване на търсене.** В определени случаи или за периоди от време увеличаването на постоянните клиенти може да е по-важно от високите финансови резултати. Създаването на търсене означава и понижаване на печалбата.
- **Разработване на клиентска база.** Привличането на клиенти е нелека задача. За да постигне успешно лансиране на услугата и да подобри имиджа си, организацията привлича клиенти и създава обем на бизнеса. Ценовите отстъпки за нова услуга – вкл. в комбинация с промоционални дейности като състезателни игри и подаръци от фирмата – са често използвана техника, която насърчава потребителите да я изпробват или да се регистрират с данните си на посоченото място.

Ценообразуването и ценовите стратегии при услугите се опират на три основни стълба: разходи на доставчика, конкуренция и стойност за клиента [29].

9.2. Ценообразуване, основано на разходите

Разходите по услугата се определят с помощта на традиционните методи за изчисляване на постоянните, променливите и полупроменливите разходи [Пример 2.9]. Ценообразуването, основано на разходите, включва и определяне на „маржинална печалба“ (пределен приход), както и „анализ на критичната точка“ [Пример 2.8]. Традиционните методи са прилагани най-вече при услуги със значителни по обем променливи и полупроменливи разходи (напр. при професионалните услуги). Разходите по услугата биват:

- *Постоянни* – разходите, които доставчикът на услуга прави (в краткосрочен период) и когато не продава услугата: наем, амортизация, данъци и такси, лихви, застраховки, заплати и хонорари за управленски състав и дългосрочно наети служители по трудов договор (администрация), охрана [Пример 2.7].
- *Променливи* – икономическите разходи, свързани с предоставянето на услуга на допълнителен клиент: допълнителна банкова транзакция, продажба на допълнително място за полет на самолет, обгрижване на допълнителен пациент, поправка на допълнителен автомобил. Те зависят от обема услуги и от вложените в тях материали и труд. При голяма част от услугите променливите разходи са ниски. Напр. много малко труд и гориво са необходими за превозване на допълнителен пътник в самолет. Разходът за настаняване на допълнителен зрител в театър или киносалон клони към нула. Значителни променливи разходи са необходими при услуги, свързани с предлагане на храна и напитки, или с монтиране на нови части при ремонт. Тези услуги се произвеждат с набавяне на скъпоструващи продукти за труда. Ако доставчикът на услуга продава на цени, които покриват променливите разходи, това не означава автоматично, че е на печалба, тъй като трябва да бъдат компенсирани и постоянните, и полупроменливите разходи.
- *Полупроменливи* – попадат между постоянните и променливите разходи. Те са разходите, които се повишават или спадат *стъпаловидно*, когато обемът на бизнеса на-

раства със степен нагоре или спада със степен надолу. Напр. извънреден полет за посрещане на нараснало търсене по определен маршрут; наемане на служители на половин работен ден или сезонни работници в натоварен период (напр. в ресторантьорско-хотелиерския бизнес).

Маржиналната печалба е разликата между променливите разходи по продажбата на допълнителна единица услуга и сумата, получена от купувача на тази услуга [Пример 2.8]. Тя покрива постоянните и полупроменливите разходи.

Пример 2.7 Разпределяне на постоянните разходи за медицинска услуга

Определянето на разходите за предоставяне на „Спешна медицинска помощ“ със сигурност е предизвикателство. Причината за това е в трудността на решението как да бъдат разпределени общите постоянни разходи на многофункционално болнично заведение, от което „Спешно отделение“ е част. Работата на самото отделение е свързана с постоянни разходи, дейността на болницата като цяло, с всичките ѝ отделения – също. Следователно, пред ръководството стои решението колко от общите постоянни разходи на болницата да бъдат разпределени към спешното отделение? Ръководството може да използва един от следните подходи за калкулиране на дела на постоянните разходи на спешното отделение:

- като относителен дял от общата застроена площ, която то заема;
- като процент от труда, изчислен в човекочасове или по ведомост;
- като процент от общия брой часове за контакт с пациентите.

Всеки от методите създава различно разпределение на постоянните разходи. Дейността на спешното отделение може да бъде при един метод печеливша, а при друг метод – на загуба.

Пример 2.8 Анализ на критичната точка

Мениджърите определят при какъв обем продажби на предлагана услуга тя ще бъде печеливша. Това е т. нар. критична точка, която показва, че при определен обем продажби на услугата общите приходи (TR) са равни на общите разходи (TC) и всяка продажба след тази точка носи на доставчика на услугата печалба [29].

$$\begin{aligned} TR &= TC \\ P \times Q &= TFC + VC \times Q \\ \text{Break - even } Q &= \frac{TFC}{P - VC}, \text{ където} \end{aligned}$$

TFC – Общи постоянни разходи

Q – Обем продажби

P – Цена на продажба на единица услуга

VC – Променливи разходи по продажбата на единица услуга

P-VC – Маржинална печалба за единица услуга

Анализът на критичната точка разделя общите постоянни (вкл. и полупроменливите) разходи на маржиналната печалба от продажбата на единица услуга. Напр. ако 100-стаен хотел трябва да покрие постоянните и полупроменливите разходи от 2 млн. евро на година и средната маржинална печалба за нощувка е 100 евро, тогава хотелът трябва да продава 20 000 нощувки на година от общия годишен капацитет от 36 500. Ако цените бъдат намалени с 20 евро за нощувка (или ако променливите разходи за нощувка се повишат с 20 евро), тогава маржиналната печалба ще спадне до 80 евро и критичният обем продажби ще се увеличи до 25 000 нощувки/год.

Заявеният обем продажби (Break-even Q) трябва да бъде съобразен с *ценовата чувствителност* (Отсядащите ще са съгласни ли да платят цената?), с *размера на пазара* (Достатъчно голям ли е пазарът, за да осигурява и при конкуренция такъв поток от клиенти?) и с *максималния капацитет* (хотелът от примера има максимален капацитет от 36 500 нощувки за година, при положение, че нито една стая не е извадена от услугата, напр. заради ремонт).

Пример 2.9 Оферта за изработка, доставка и монтаж на дограма от дърво

Във връзка с работен проект към сключен договор е представена оферта за изработка, доставка и монтаж на дограма от дърво:

Материали

Дървесина – МЕРАНТИ ЕКСТРА

Профил – тройнослепен профил с дебелина 68 мм /IV68/
Обков – регулируем „MACO” с многоточково заключване по вертикала и хоризонтала

Стъклопакет – 24 мм - външно 4 мм ClimaGuard Solar /16 Argon PVC RAL 8014/ 4мм Бяло вътрешно

Повърхностно покритие: импрегнант, грунд поропълнител и лак (цвят Афромозия / Афромозия)

Уплътнител: 2 бр.

Дръжки: НОРРЕ, цвят бронзе

Цени

972 лв. с ДДС изработка, съгласно приложен чертеж

+ 182 лв. с ДДС тристранна обшивка

+ 198 лв. с ДДС первази към обшивката

+ 113 лв. с ДДС подпрозоречна дъска

+ 130 лв. с ДДС комарник на панти за L-крило на поз.2 от поръчка Д8-69 / 2008 г

+ 113 лв. с ДДС монтаж (3,04 кв.м)

+ 100 лв. с ДДС групажен транспорт до обект в София

Общо: 2808 лв. с ДДС

9.2.1. Отчитане на разходите по видове дейности. ABC система

Много организации доставчици на услуги разработват свои програми за отчитане на разходите, съобразени с ABC системата за управление на разходите (Activity-Based Costing Management System). По форма програмите представляват диференцирани по дейности системи за изчисляване и отчитане на разходите. ABC методът, който е в основата им, служи за отчитане на разходите по себестойност. Това предполага разходите да бъдат отчитани по

видове дейности (или производствени функции), които да бъдат разпределяни за даден продукт или за отделен клиент, в зависимост от това с кои видове дейности е свързано производството на този продукт или какви дейности включва изпълнението на дадена цел [29]. Препоръчително е за организациите, които предлагат сложни линии на услуги със споделена инфраструктура (банкови продукти за продажба на дребно), да използват ABC анализ.

Практиката показва, че всички дейности, извършвани от организациите доставчици на услуги, пряко или косвено са свързани с производството, маркетинга и доставката на тези услуги. Това означава, че ABC системите свързват разходите за суровините и с асортимента на произведени стоки и услуги – а не единствено с техния обем. При това чрез връзката „разход – дейност“ системите комбинират дейности, които са отделни етапи в процесите за създаване и доставяне на услугата. С други думи всеки етап от процеса е обособена дейност, към която системата адресира съответните разходи. Този начин на свързване прави ABC подхода идеално приложим за ценообразуване на услуга, базирано на разходите.

Ако е внедрена успешно, ABC системата предоставя коректна информация не само за разходите по бизнес дейностите и процесите на услугата. Тя дава информация и за разходите, необходими за създаване на специфични видове или на персонализирани услуги, за дейности по места (дори в различни страни) или за обслужване на специфични изисквания и заявки от клиенти. Това, което излиза като чист резултат от използването на ABC подхода, е инструмент за управление, който помага на доставчиците на услуги да засекат рентабилността на различните услуги, канали, пазарни сегменти, а и при индивидуални клиенти.

9.3. Ценообразуване, основано на конкуренцията

В процеса на ценообразуване организациите доставчици на услуги следят цените на конкурентите в отрасъла. Организациите, които предоставят относително недиференцирани услуги, наблюдават цените на конкурентните услуги и актуализират цените си според тях. Клиентите, от

своя страна, могат да сравняват дадена услуга с предлаганите от конкурентите и, когато видят малка или незначителна разлика в цените, да изберат тази, която възприемат като най-евтина.

Ценовата конкуренция е по-голяма, когато:

- расте броят на конкурентите;
- расте броят на предложенията на продукти- или услуги-заместители;
- конкурент разширява пласмента на услугата или предлага заместители на тази услуга;
- расте излишъкът на производствения капацитет в отрасъла.

Въпреки че в повечето отрасли на услуги конкуренцията е ожесточена (онлайн банкиране, онлайн резервиране на полети), има фактори, които „облекчават“ ценовата конкуренция [29]:

- разходите, различни от цената – когато при избора на доставчик на услуга за клиента е много по-важно да спести време и усилия, отколкото от цената, интензивността на ценовата конкуренция намалява.
- личните отношения – при персонализирани услуги (фризьорство, медицинско обслужване) взаимоотношенията с конкретен доставчик на услуга могат да бъдат много важни за клиентите и „да победят“ конкурентни оферти.
- времето и местоположението – когато клиентите желаят да ползват услуга с конкретно местоположение или в определено време, изборът им е ограничен и цената невинаги е водеща.
- разходите по прехвърляне – когато прехвърлянето към нов доставчик отнема време, пари и усилия, клиентите невинаги се възползват от конкурентни оферти [Пример 2.10].

Пример 2.10 Високите разходи по прехвърляне намаляват интензивността на ценовата конкуренция

Операторите доставчици на мобилни телефонни услуги често обвързват абонатите си с едно- или двегодишен двустранен договор за ползване на услугата. Те „задържат“ абонатите си с неустойки и финансови задължения – при евентуален по-ранен отказ от услугите им абонатът трябва да плати сумата на дължимите абонамент и такси до края на срока на договора.

9.4. Ценообразуване, основано на стойността за клиента

Маркетърите на услуги имат и задачата да разбират как клиентите възприемат стойността на дадена услуга. Когато клиентите купуват услуга, те претеглят възприеманите ползи спрямо необходимите разходи по нея. Те желаят организациите доставчици да им дават възможност да получат различна стойност на предлаганата услуга в замяна на финансови и нефинансови разходи, които те да поемат. С други думи, клиентите искат да имат избор и достъп до различни равнища на дадена услуга и да се ползват от различна цена за нея при възможни различни разходи.

Какво разбира клиентът под „стойност на услугата“?

Дефинициите за стойност, които клиентите дават, са своеобразни и много лични. След направени проучвания теорията и практиката на маркетинга на услугите разполага с четири групи обяснения за стойност [29]:

- „Стойност е ниската цена.“
- „Стойност е каквото и да било, което искам в продукта.“
- „Стойност е качеството, което получавам за цената, която плащам.“
- „Стойност е това, което получавам за това, което давам.“

„Стойността, *възприета от клиента*“, респ. „стойността, *доставена на клиента*“ е определяна чрез термина *нетна стойност* – като разлика между сумата от всички получени ползи (TRV, брутна стойност) и сумата от всички направени разходи (TRC) за услугата. [32]

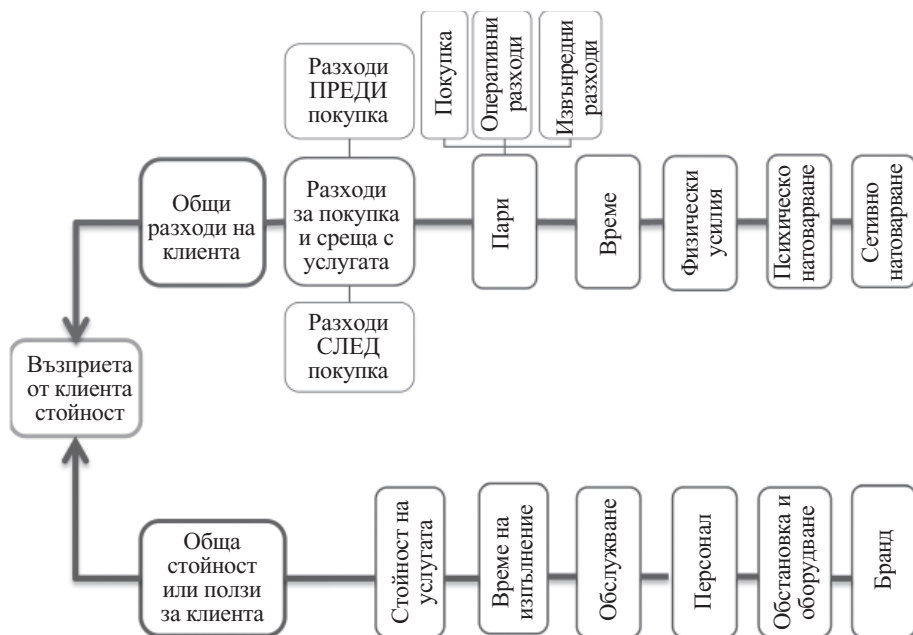
$$CPV = TPV - TPC, \text{ където}$$

Customer Perceived Value – Възприета от клиента стойност

Total Perceived Value – Общи възприети ползи

Total Perceived Costs – Общи възприети разходи

Колкото по-голяма е тежестта на ползите за клиента, т.е. колкото по-голямо е положителното число, изразяващо разликата между тях и направените разходи, толкова повече расте стойността за клиента, т.е. нетната стойност е по-висока. Възприетата от клиента стойност (Customer Perceived Value) има финансово и нефинансово изражение. [Фигура 2.4]



Адаптирано по: Kotler and Keller, 2007:64 и Lovelock and Wirtz, 2007:135.

Фигура 2.4 Възприета от клиента стойност на услуга

Общата стойност е възприетата от клиента парична стойност на съвкупността от икономически, функционални, социални и психически ползи, които той очаква от пазар-

ното предложение на дадена услуга [29]. Моделът на възприетата от клиента стойност отчита тази съвкупност. Тук финансовият измерител е определящ не само за цената на основната услуга, а и за стойността на разширената услуга и нивата на достъп до нея. Нефинансовото измерване на общата стойност на услугата, от своя страна, има пряко отношение към взаимодействието или „срещата“ на клиента с услугата. Времето за изпълнение; обстановката, оборудването и технологията като среда на услугата; поведението, знанията и уменията на контактния персонал; обслужването на клиентите; имиджът на доставчика на услугата и др. са фактори при възприемането (преживяването) на услугата от клиента.[31]

Ако пазарното предложение на услугата съдържа достатъчно компоненти, които добавят стойност към услугата, тогава възприетата от клиента стойност ще бъде с положителен знак и направените разходи по услугата ще водят до получаване на ползи и вероятно за удовлетворение.

В категорията на разходите покупката на услуга е финансовият аспект в стойността за клиента. [Вж. Пример 2.11] Освен цената, финансовото изражение на стойността включва и допълнително изразходваните от клиента парични средства за оперативни и извънредни разходи.

Пример 2.11 Финансово изражение на възприетата стойност на театрално представление

Финансовото изражение на стойността на услугата за посещение на представление включва закупуването на билети. Едновременно с това клиентът отчита и оперативни разходи за наемане на детегледачка, пътуване, паркинг, храна и напитки. Следователно, финансово възприеманата от клиента стойност надвишава покупката на услугата.

НЕЩО ПОВЕЧЕ ЗА... Детерминанти на стойността за клиента

Според други мнения „стойността, възприета от клиента“ [вж. Фиг. 2.5] се измерва според:



Фигура 2.5 Детерминанти на стойността, възприета от клиента

разхода за покупка на услугата – сумата от цената на услугата, оперативните разходи (такси, бюфет) и непредвидените разходи. [29; 31] Стойността, възприета от клиента, определят и отговорите на въпросите:

- Клиентът има ли чувството, че продуктът или услугата, която купува, е скъпа?
- Клиентът мисли ли, че плаща повече за услугата?

дизайна на уебсайта – като е-канал за предоставяне на услуга, трябва да дава положителен отговор на следните въпроси:

- Дава ли на клиента достатъчно подробна информация за услугата?
- Съкращава ли му времето за избор?
- Лесно ли се извършват транзакции?
- Достатъчна ли е степента на персонализация?
- Предлага ли добра възможност за подбор на продукти и услуги?

изпълнението и надеждността на услугата:

1) Ако клиентът получава това, което поръчва чрез уебсайта:

- услугата коректно ли е представена в уебсайт на организацията – неин доставчик?
- сайтът съкращава ли времето му за избор?
- продуктът доставен ли му е в предвидения в сайта срок?

2) Ако клиентът получава на място това, което поръчва:

- „видът“ на услугата такъв ли е, какъвто е представен на сайта или чрез други комуникационни средства?
- услугата изпълнена ли е според предварителните му очаквания или според възприетите на място от него елементи на услугата – персонал, обстановка, оборудване, информационни табла и пунктове, менюта, ценоразписи, системи и др.?
- Услугата извършена ли е в срок или навреме?
- Заплащането на място автоматизирано ли е или е на каса?
- Услугата стандартизирана ли е или е персонализирана?

сигурността и защитата на личните данни :

- Клиентът убеден ли е, има ли доверие, че транзакциите на сайта са защитени?
- Личните данни на клиента могат ли да бъдат разпространявани при изричното му съгласие?

обслужването на клиента онлайн и офлайн:

- Готова ли е организацията доставчик на услугата да посрещне изискванията на клиента?
- Персоналът отговаря ли на всяко запитване навреме и компетентно?
- Сайтът показва ли готовността на организацията да решава проблем на клиента?

За клиента разходите с нефинансово изражение биват главно четири категории: отделено време, физическо усилие, натоварване на психиката и на сетивата. [32]

- Разходът **„време“** е задължителен при доставяне на услуга. Времето, прекарано за една дейност, е опортюнистичен разход, т.е. разход за „удобния случай“, защото клиентът търси най-ефективния начин да си го спести.
- **„Физическото усилие“** при получаване на услугата (напр. умора и неудобство) също е вид разход: например клиентът трябва да отиде на мястото на произвеж-

дане на услугата, или, ако тя изисква изчакване на ред, или пък, ако доставката включва самообслужване.

- **„Натоварване на психиката“** също е нефинансов разход при покупка и при взаимодействие с услугата. Психическата тежест може да предизвиква умствени усилия, чувство на психически дискомфорт, на неадекватност или безпокойство вследствие на колебание или възражение, свързано с услугата (т. нар. когнитивен дисонанс), чувство за поет риск.
- **„Натоварване на възприятията“** е вид разход, свързан с неприятни възприятия при производството или доставянето на услугата – силен шум, миризма, задух, студ.

Характерното за нефинансовите разходи е, че са по-големи, когато клиентът е включен в производството на услугата.

10. Промоция на услугата

Комуникационните дейности в организациите доставчици на услуги трябва не само да привличат нови клиенти, но и да поддържат контакта и да изграждат взаимоотношенията с досегашните. Взаимоотношенията с клиента зависят както от наличието на пълна и осъвременявана база данни за него, така и от умението да бъде използвана. Поддържането на връзката с клиентите и „отглеждането“ на лоялни клиенти в голяма степен е резултат от доброто прилагане на техниките за общуване.

Общуването открива благоприятни възможности пред маркетингите на услуги, но и ги изправя пред много предизвикателства.

Неосезаемостта на услугите ги превръща при комуникация в предизвикателство.

Услугите изискват различен подход при прилагането на комуникационния микс. Промотирането на отличителните черти и ползите при услуга се различава от това на стока, особено когато услугата не включва покупка на материални продукти. Нематериалната същност на услугата изправя маркетингите пред четири основни проблема [22]:

- **Абстрактност:** при услугите се работи най-вече с абстрактни понятия, напр. финансова сигурност, експертен съвет, безопасно транспортиране. Тези понятия не съответстват едно към едно на физическите обекти и маркетърите търсят варианти да опредметят услугите, когато целят да преодолеят нематериалността им.
- **Всеобхватност:** определен брой обекти, хора или събития с обща характеристика биват групирани в един клас, напр. самолетни места, екипаж на самолетен полет, персонал и обслужване на пътниците. При представянето им в даден клас те са в своя физически аналог и тогава потребителите на услугата знаят кои и какви са. В случая основната задача пред маркетърите е да изтъкват отличителната стойност на услугата чрез визуализиране (снимка) и документиране (с данни).
- **Недостъпност или ниска степен на достъпност** при търсене: Физическите атрибути на услугите (оборудване, интериор) са проверявани предварително; преживяването при обучение е оценявано по личното участие в обучението; за абстрактните атрибути (напр. уменията на хирурга) мярката е доверието. Нематериалните активи не могат да бъдат търсени, нито проверявани, преди услугата да бъде потребена.
- **Непонятност:** като икономически дейности, много услуги представляват сложни системи. Те могат да имат много измерения, да са нови и непознати. За потребителите – особено за потенциалните – е трудно да разберат какво ще изпитат и какви ще са плюсовете за тях от използването на такива услуги.

Оповестяването на стойността на услугата става с помощта на стилистични похвати.

За да онагледят ползите от дадена услуга, маркетърите използват сравнения и образи, които да ги направят осезаеми за клиента [22]. Чрез тях маркетърите подчертават *как* услугата в действителност осигурява представените ползи.

Пример 2.12 Стилистични похвати при представяне на ползи от спедиторски услуги

„Изпратете с DHL! И тежките пратки могат да летят.“
(DHL Експрес) –

<http://simplydhl.com/bulgaria/value/banner>

„Доставка същия ден? Sure we can.“ (Услугата „TNT Експрес“)

Целта е клиентът да бъде подтикнат и улеснен да участва в производство на услугата. [Вж. Казус 2.2 и Пример 2.13]:

- когато услугата изисква активното участие на клиентите в нейното производство, те трябва да бъдат обучавани. Това ще ги улесни да се представят добре при взаимодействието си с контактния персонал [22]. Желаните резултати не могат да бъдат постигнати, ако клиентите отбягват системите на участие (непознати или автоматизирани системи) или възможностите за самообслужване.
- с подходи за обучение на клиента, препоръчвани от рекламните експерти: напр. чрез онлайн-учебно пособие, видеозаснемане, снимков материал или с участието на помощен персонал да му бъде показано как работи услугата.

Казус 2.2

Каси на самообслужване в „Промаркет“

Веригата магазини за продоволствени стоки „Промаркет“ въвежда първите каси на самообслужване в България в най-големия си магазин от 400 кв.м в „Младост“ 1 в. София. „Бързите каси“ са внедрени в допълнение към съществуващите каси от традиционен тип. През тях минават клиенти с покупки до десет продукта, които могат да маркират и заплащат сами покупките си, без намеса на персонал. Проектът за тази на т. нар. self-check-out концепция е осъществен съвместно с „Мистрал софтуер“, а машините са на IBM.

Касите на самообслужване са внедрени и в други магазин от веригата и един такъв е от около 100 кв.м в

кв. „Гео Милев“. През 2010 г. магазинът открива дейността си с нововъведението: „Без традиционни каси“. Лансиран е непознат за кварталния масов потребител модел на заплащане на покупките. Той е част от продажбената стратегия на веригата „ниски цени – добро обслужване“, подчинена на максимата „Магазини за промоции“. С други думи, начинът за маркиране и заплащане на продуктите в магазина става единствено и само чрез каси на самообслужване. До откриването на self-check-out магазина идеята „Промаркет“ вече е разработена с дейността на съществувалия две години преди това (2008 – 2010 г.) магазин на отсрещната страна на ул. „Гео Милев“ – срещу новооткрития. С други думи, клиентите вече познават бранда и пазаруват активно под това име.

Но касите на самообслужване се оказват нововъведение, затрудняващо жителите на квартала. За целта в близост до касите винаги има служител на магазина да обучи и подпомогне клиента да използва автоматизираната услугата. След приблизително двегодишно адаптиране на модела той не успява и магазинът преминава от смесено към обслужване изцяло чрез традиционни каси. Причините за това могат да бъдат:

- неефикасно обучение на клиентите на територията на квартала и като следствие;
- обучаващият персонал де факто обслужва клиентите по квази-традиционен начин, като сам маркира продуктите и калкулира сметката, т.е. всеки обучаващ служител е „касиер без каса“;
- оборудването е преместено в други магазини, чиято клиентела е с други демографски характеристики – възраст, семейно положение, социален статус, отвореност към технологиите;
- безразличие или нежелание на клиентите да използват автоматизираната услуга;
- конкурентните магазини работят по традиционен начин;
- добрият оборот на кв.м при магазини с търговска площ между 100 и 150 кв.м не се повишава с въвеждането на каси за самообслужване.

Следователно, клиентът остава затворен за автоматизираната услуга и я отказва като улеснение. Дори помощта на персонала не променя неговия потребителски навик да бъде обслужен на каса. Опитът от изключителното въвеждане на каси на самообслужване показва в крайна сметка, че self-check-out машините изпълняват функциите на бързи помощни каси за покупка на няколко продукта, но моделът все още не измества традиционния.

Помогнете на клиентите да оценят офертата на услугата!

Дори клиентът да знае какво очаква от услугата, той може да не разграничи предложението на един доставчик на услуга от това на друг и нивото на изпълнение при отделния доставчик. Преодоляването на това неудобство става с осигуряване на материални добавки, свързани с потребяването на услугата [22]. Важно е да подчертаем целесъобразността на оборудването и на помощните средства; да изтъкнем качествата на персонала – квалификация, опит, добро отношение, професионализъм.

При услугите с незначителен или никакъв контакт между персонал и клиент, при които по-голямата част от компетенциите са невидими за клиента, маркетърите предлагат услугите, като показват работата и на задната линия: оборудване, процедури, дейности на служителите.

Пример 2.13 Представяне на материални елементи при оферта на услуга, за да бъдат оценени от клиента

Starbucks в България

„Дизайнът и атмосферата в заведенията Starbucks са специално създадени да бъдат уютни и приятни и в същото време да предоставят на хората лично пространство, което те да използват, както искат. Комбинацията от дивани, кресла, маси, столове и барове осигурява за всекиго по нещо. Тези, които търсят спокойствие и тишина извън дома или офиса, могат да релаксират и да се отпуснат в някое кресло, да се зачетат в някоя книга, докато тези, които търсят

уединено място за среща с приятели, могат да се сгушат на някой диван и да си побъбрят на чаша кафе, както биха направили в собствения си дом. Меката светлина и музикалният фон също допринасят за това преживяване.“

http://www.starbucks.bg/bg/_About+Starbucks/Starbucks+%D0%B2+%D0%91%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F.htm, достъпван през м. окт. 2013 г.

Застраховка „Жилищни сгради и домашно имущество“ Allianz

„Спокойна съм за моя дом, защото имам застраховка в Allianz“

http://www.allianz.bg/site/index.php?page=jsdi_promotion, достъпван през м. окт. 2013 г.

Планиране на търсенето според наличния капацитет: стимулиране или обезсърчаване на търсенето?

В много случаи извършването на услугата е строго определено по време, а и тя не може да бъде съхранявана за разпространение на по-късна дата. Рекламните и продажбените промоции са често използвана тактика за промяна във времевото разпределяне на търсенето ѝ [22]. Задачата пред маркетърите на услуги е да постигнат съвпадане на търсенето с наличния капацитет за даден период. [Вж. Пример 2.14 и Пример 2.15]

Пример 2.14 Стратегии за управление на търсенето на услуга

- Диференцирано ценообразуване с цел промяна на търсенето – от пикови към непиикови периоди.
- Поощряване на непииковото търсене с цел предизвикване на продажби в непиикови периоди.
- Разработване на допълнителни услуги с варианти за „чакащи клиенти“.
- Включване на система за резервация с цел управление на нивата на търсене.

Пример 2.15 Стратегии за управление на предлагането на услуга

- Наемане на персонал part-time – за посрещане на пиковото търсене.
- Ефективност на предлагането в пикови периоди – отсяване на приоритетните задачи при повишено търсене.
- Увеличаване на участието на клиента – варианти за „чакащи клиенти“.
- Планиране на поддържащи средства за в бъдеще – напр. закупуване на земя.
- Споделяне на услугата с доставчици – напр. закупуване или наемане на оборудване.

Казано по-кратко, стратегиите за управление при търсене на услуга са насочени към намаляване на ползването ѝ в натоварени периоди и стимулиране на търсенето ѝ през ненатоварени периоди. Слабото търсене извън пиковите периоди създава проблема за поддържане на високи постоянни разходи (напр. в хотелиерството).

Заслугите на персонала трябва да бъдат подчертавани

При услугите със силен контакт с клиента персоналят от предната линия е водещ в предоставянето на услугата. Присъствието на служителите прави услугата по-осезаема и желана, в много случаи – и персонализирана. Реклама, която показва служители, допринася клиентите да очакват срещата и контакта с тях, обещаното лично внимание. Независимо от избрания комуникационен микс, рекламите, брошурите и уебсайтовете могат, като част от предоставянето на услуга, да показват на клиентите и работата зад сцената. Да бъдат подчертани опитът и отношението на персонала от задната линия, които клиентите обикновено не виждат, е реверанс към качеството на услугата [22]. Това със сигурност гради доверието към организацията доставчик на услугата.

10.1. Комуникационен микс на услугата

Комуникациите осигуряват на организациите доставчици на услуги възможност да постигнат маркетинговите си цели чрез добро планиране. За да разработят вярно адресирани и разбрани послания на услугата, маркетингите трябва да си отговорят на следните въпроси:

- Коя е таргет аудиторията – потенциални купувачи, потребители, служители?
- Какво е необходимо да оповестим? Цялата услуга или елементи от нея?
- Как, с какви комуникационни инструменти да го направим?
- Къде да го известим? Местоположение.
- Кога трябва да започне комуникационната кампания?

График на комуникационната кампания.

Маркетингите на услуги осигуряват достъп до набора от комуникационни канали, в комбинация разглеждани като *маркетингов комуникационен микс*. [Вж. Фигура 2.5] Различните комуникационни елементи предоставят различни възможности, що се отнася до пренасянните послания и до пазарните сегменти, върху които ще въздействат.

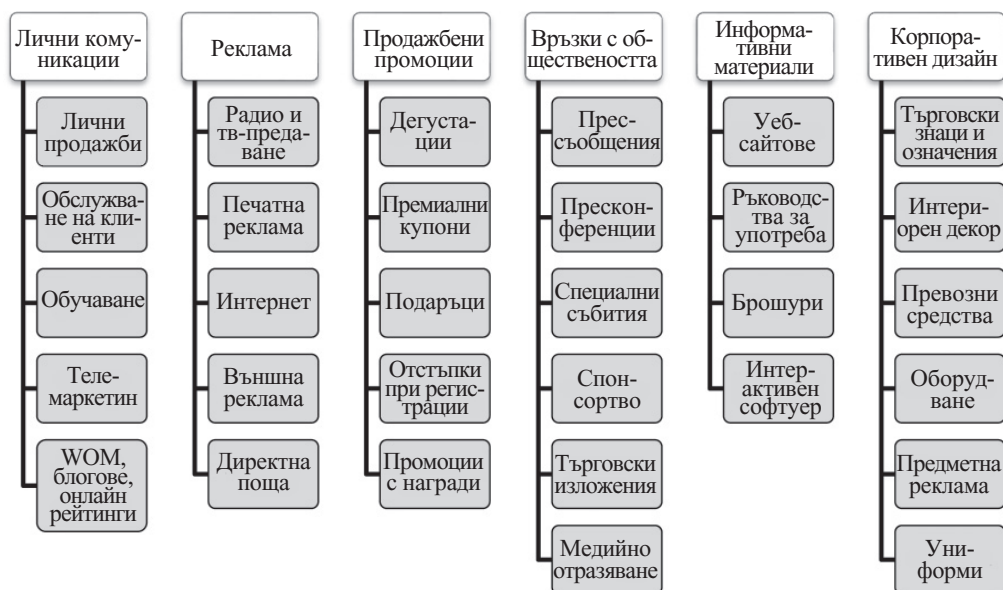
Маркетингите на услуги познават посоката на движение на комуникацията вътре и вън от организацията доставчик. Комуникацията *произхожда* от различни източници и *е насочвана* към таргет аудитория. Посланията могат да идват [5; 29]:

1) **отвътре**, от организацията доставчик, от:

- а) производствения канал на услугата: персонала от предната линия, служители от обслужващия център (call center), центрове и офиси за предоставяне на услугата, пунктове за самообслужване;
- б) маркетинговия канал на услугата: реклама, връзки с обществеността, продажбени промоции с цел реклама, упътващи материали, лични продажби, уебсайт, е-маркетинг [2, 19].

2) **отвън**, извън организацията – социални мрежи, мълва, блогове, онлайн-рейтинги.

На Фигура 2.5 е представен комуникационният микс при маркетинговия канал на услугата.



Източник: Lovelock & Writz, 2007:165

Фигура 2.6 Маркетингов комуникационен микс на услугата

Теорията и практиката отграничават *личните маркетингови комуникационни канали* с лични, персонализирани послания, които текат двупосочно между страните – лични продажби, телемаркетинг, обучаване и обслужване на клиенти, мълва – и *неличните маркетингови комуникационни канали*, в които посланията вървят само в една посока и таргетират широка група от съществуващи и потенциални клиенти.

10.1.1. Лична продажба

Лична продажба е устно лично представяне на услуга под формата на събеседване с един или няколко купувачи. Тя е вид и средство за директен маркетинг, маркетингова комуникация за обучаване на клиентите и за промотиране на предимствата на конкретен бранд или услуга [29].

Като междуличностно взаимоотношение личната продажба се осъществява чрез контакт или среща, при които клиентът взаимодейства с услугата в лицето на сътрудник или мениджър по продажбите, консултант, агент или дис-

трибутор на фирмата. При някои услуги личната продажба се извършва от консултанти, които помагат на клиентите да вземат решение за покупка. В други случаи в нея участва и т.нар. акаунт-мениджър, който осъществява връзката с клиента и продава относително сложна услуга, като е на разположение за съвет, обучение и консултиране.

Алтернатива на продаването „лице в лице“ е телемаркетингът.

10.1.2. Търговски изложения

Търговските изложения са известна форма на обществено представяне, много често на отраслов и браншови принцип и най-често провеждани по едно и също време и на едно и също място. [Вж. Пример 2.16]

Пример 2.16 Ежегодни търговски изложения

Сезонни:

Арена на красотата – Козметика, естетика, spa & wellness – <http://www.arenaofbeauty.bg/2013/>

БЕГЕ Експо – Игрална и развлекателна индустрия – <http://www.balkangamingexpo.com/bg>

Кожен свят – Кожи, кожени изделия и аксесоари

Постоянни по време и място:

- Булпек – Хлебопроизводство и сладкарство
- МЕСОМАНИЯ – месопреработвателна индустрия
- СВЕТЪТ НА МЛЯКОТО – млекопреработвателна индустрия
- САЛОН НА ВИНОТО – Вина и спиртни напитки
- ИНТЕРФУД И ДРИНК – Хранително-вкусова промишленост

Те предизвикват широко медийно отразяване на постигнатото в даден отрасъл и предлагат на бизнес клиентите възможност да видят най-новото в бранша, както и последните предложения на широк кръг доставчици в дадена област [13; 29]. На изложения организациите доставчици на услуги обикновено се представят и с образци, демонстрации, изложби и брошури, чрез които да впечатлят или да обучат потенциалния клиент.

Търговските изложения са смятани за продуктивен комуникационен инструмент, защото създават възможност голям брой купувачи да се съберат на едно място по едно и също време и да посетят определен щанд. Търговските изложения включват и възможности за лично продаване. При това там търговските представители могат да осъществят много повече контакти на ден, отколкото при личните продажби поотделно.

10.1.3. Реклама

Тук едва ли ще можем да навлезем в дълбочината и конкретиката на рекламата. Ще отбележим само някои основни нейни форми, интересни за комуникацията на услуги.

Рекламата е наложил се формат на комуникация в потребителския маркетинг. Много често тя е първият контакт на услугата с клиента. Целта ѝ е да бъде постигната висока степен на разпознаваемост на услугата в лицето на бранда, зад който стои; да бъде предоставена информация за услугата; рекламата има за цел да убеждава и да напомня. [13] Най-важната задача на рекламата е да предостави фактическа информация за предоставяна услуга и да съобщи на аудиторията какви са характерните черти и възможностите на тази услуга.

Традиционните форми на реклама чрез платена медия са познати като: тв- и радио-разпространение, печатна медия (списания, вестници), външна реклама (постери, билбордове, е-табла, екстериор на превозни средства) и др.

Нетрадиционните форми на реклама са главно в онлайн-маркетинга, а именно: е-търговия, маркетинг на търсещи машини, мобилен маркетинг, имейл-маркетинг, социално-медия маркетинг и др. Познати са: банери, бюлетини, блогове, мобилна реклама. Интересна възможност за онлайн-реклама са агентите на електронни препоръки като част от услугата. Тези агенти са икономични, „виртуални продавачи“, които помагат на клиентите да изберат измежду голям брой конкуриращи се оферти. Те предлагат списъци на най-купуваното, съставени след потребителско гласуване и ранжиране [2].

Предизвикателството пред рекламата е потребителите да я забележат с посланията ѝ, при все че са уморени и отегчени

от реклами в почти всичките им форми. При това, ефективността на традиционната реклама продължава да е трудно измерима и оборима.

10.1.4. Директен маркетинг

Директният маркетинг работи с комуникационни канали, чрез които маркетърите на услуги могат да изпращат съобщения специално до силно таргетирани микросегменти. [13] Инструментите за това са:

- писма, изпращани по обикновената поща,
- автоматични електронни или мобилни съобщения,
- факс
- имейли.

Директният маркетинг може да бъде успешен, ако маркетърът разполага с подробна база данни с информация за регистрираните и за потенциалните клиенти.

Директният маркетинг е прав и отворен за свързване канал, но пък потребителят става все по-ревнив към прекратяването на личното му пространство. Той все повече използва технологии, с които да защитава времето си. Напредването на технологиите „при поискване“ (on-demand), например позволява на клиентите да решат как, кога и кой да има достъп до тях. Такива технологии са:

- филтри на имейл-спам;
- TiVo технология за дигитален запис на хард диск, чрез която потребителят може да спира или подновява предаване на живо онлайн;
- подкасти;
- блокиране на изскачащи прозорци (pop-up blocker).

Тези разработки намаляват ефективността на масовата медия и отварят врата за маркетинг на позволениято [Пример 2.17]. Чрез маркетинга на позволениято потребителят е насърчаван доброволно да се съгласи да получи маркетингова информация за дадена услуга. Или целта е той да бъде убеден да предостави доброволно вниманието си.

Пример 2.17 Как доставчиците на услуги създават контакт с клиенти чрез маркетинг на позволениято?

Обикновено организациите доставчици на услуги канят на своя уебсайт потребителите да определят дали и каква да бъде услугата.

Най-разпространеният начин за създаване на контакт с клиенти е онлайн – чрез посещаване на уебсайт на организацията доставчик на услуга. Когато посетят сайта, потребителите са канени да се абонират за конкретно съдържание, като маркират каква информация желаят да получават чрез имейл. Имейлите, от своя страна, са написани така, че да провокират интерактивен и многопластов процес на комуникация, при който клиентите да търсят постоянна информация по интересующите ги теми. Ако потребителите са одобрили услугата или поднесената информация, те кликват на посочената в имейла връзка и тя ги отвежда по-навътре – платено или не – в съдържанието, към видео-материали и др. По този начин клиентите се регистрират онлайн за допълнителни услуги или ги препоръчат на свои приятели.

Следователно, маркетингът на позволениято помага на потребителя да се самоселектира в таргет сегментите, а на организациите доставчици на услуги – да изграждат по-силни взаимоотношения с потребителите.

10.1.5. Продажбени промоции с цел реклама

На продажбените промоции можем да погледнем като на комуникация, придружена от средство за поощрение. Обикновено продажбените промоции са специфични за период от време, цена, група клиенти или и за трите. При услугите те могат да бъдат купони (ваучери за отстъпка или преференция), дегустации, състезателни игри, фирмени подаръци – безплатни мостри, „2 на цената на 1“. Чрез тях организацията доставчик на услугата цели да ускори решението на клиента за покупка или да мотивира клиентите да използват конкретна услуга *по-скоро*, в *по-голям обем* с всяка следваща покупка, *по-продължително* или *по-честно*.

то [29]. Продажбените промоции засилват продажбите на услугата в период, когато търсенето ѝ е слабо, ускоряват въвеждането и приемането на нови услуги и най-вече карат клиентите да действат по-бързо, отколкото биха действали, ако липсва промоционално поощрение.

10.1.6. Връзки с обществеността

Връзките с обществеността са комуникационен канал за стимулиране на положителен интерес към организацията и нейните услуги чрез изпращане на съобщения за печата, провеждане на конференции, организиране на събития, спонсорство [29]. Основен елемент е изработването и разпространението на прессъобщения с новини и истории за организацията, за услугите, за служителите. Ключова задача, изпълнявана от експертите по връзки с обществеността, е обучаването на висшите мениджъри как да се представят на обществени места и събития, как да провеждат интервюта, особено по време на криза или при неудобни или остри въпроси.

Тема 3. Разширен маркетинг-микс на услугите

Цел на занятието

Изучаване на разширения маркетингов микс на услугата: „процес“, „предметна среда“ и „персонал, потребители и посетители“.

Основни подтеми

1. Процес на услугата
2. Предметна (материална) среда за извършване на услугата
3. Персонал, потребители и посетители, участващи в процеса на услугата

Цели на обучението

- Да онагледя под формата на блок схема процеса на услугата като последователност от действия, за да бъдат разкрити както степента на участие на клиента в процеса, така и критичните точки в този процес.
- Да представи материалната среда, необходима за предоставяне на услугата, т.е. предметната среда на услугата, с присъщите ѝ елементи и дизайн.
- Да обоснове разбирането, че персонал, потребители и посетител, като елемент от маркетинговия микс на услугата, зависят от грижата за клиента и грижата за служителя.

10. Процес на услугата

Процесът на услугата е пряко отражение на нейния дизайн. Дизайнът е формата на услугата, която помирява маркетинговото изискване за удовлетворяване на клиента с производствената целесъобразност за ефективност на извършваните дейности. За дизайна на услугата служи *разчертаването на план – блок схема (blueprinting)* на процеса на услугата. Планът онагледява организацията на материалните и нематериалните потоци в процеса, последователността от дейности и взаимоотношения, както и установените зависимости.

10.1. Процесът на услуга във вид на блок схема

Ако процесът на услугата е фактическото предоставяне на услуга като система от операции и дейности, то блок схемата е план, изображение на тази система във вид на карта на потока от дейности [вж. Фигура 3.2].

Блок схемата показва и границата между това, което клиентът изпитва „на сцената“, и дейностите, които той не вижда, а персоналът извършва „зад сцена“. Тази граница е наречена „линия на видимост“ [20] [Пример 3.1].

Казус 3.1

Счетоводните услуги са съсредоточени върху оперативните дейности „зад сцена“

В услугите с оперативна насоченост преобладават дейностите „зад сцена“ (*backstage*). Това е така, защото създаването на стойността на тези услуги е в произвеждането им без участието на клиента. Като пример можем да посочим счетоводните услуги. Предоставянето на счетоводна услуга означава фактическо осчетоводяване, документиране, внасяне и възстановяване на данъци, консултиране, включително и предоставяне на услуги с добавена стойност (напр. проследяване и оценяване на ефекта от финансирани дейности). Дейностите „на сцена“ (*frontstage*) – информиране, организиране на срещи, осигуряване на място за изчакване – невинаги са обект на вниманието на счетоводните фирми. Счетоводните услу-

ги основно прилагат процедури и стандарти за документиране и могат да не въведат правила за провеждане на срещи, за посрещане на нови клиенти или как служителите да отговарят на телефонно обаждане. В този случай възникват въпросите:

Към кои дейности от процеса е обърнат клиентът и чрез кои дейности той взаимодейства с услугата? Дали и доколко въвеждането на изрични маркетингови правила в процеса на счетоводната услуга мотивира нейния клиент да я консумира? По какъв начин взаимодействат клиент и счетоводител – на място или от разстояние?

По правило на първо място клиентът на счетоводна услуга отчита видимите за него „на сцената“ дейности и след това – невидимите. Но *по същество* търси стойността, която би получил от извършването на дейностите „зад сцена“, т.е. от *вътрешнофирменото взаимодействие и обработката на поръчката* или от произвеждането на счетоводната услуга – услуга, която без риск и на добра цена да отговаря на поставените от него изисквания. Следователно, в процеса на счетоводната услуга за клиента важни са дейностите *зад линията на видимост*.

Блок схемите онагледяват взаимодействието *клиент-служител* в контекста на извършваната услуга, както и кои дейности и системи обезпечават „зад сцена“, отвъд *линията на видимост* за клиента това взаимодействие.

Блок схемите разкриват и потенциалните *критични точки* в процеса на услугата: точки, които посочват местата или дейностите със значителен риск нещата да се объркат и да влошат качеството на услугата. Тъкмо спрямо критичните точки мениджърите на услуги вземат предпазни мерки – предвиждат действията в случай на непредвидени обстоятелства. С помощта на блок схемите те „се прицелват“, например в критичните точки „*място и време за изчакване*“, „*време за консумиране*“. Това обикновено са етапите в процеса, на които клиентите трябва да чакат, за да им бъде предоставена услугата, или на които взаимодействието клиент-служител отнема повече време.

Казус 3.2

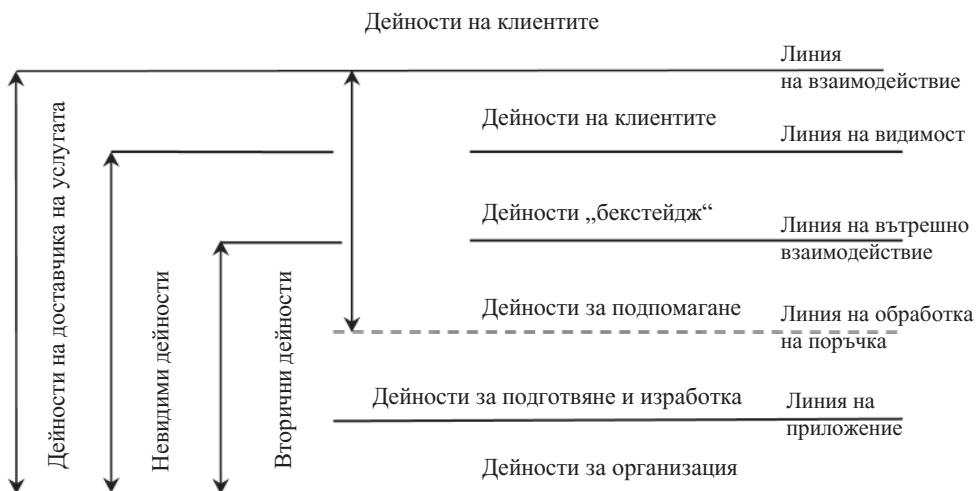
Коя стоматологична клиника става галерия?

Стоматологичната услуга се отличава със силно взаимодействие между пациент и стоматолог, т.е. със силен контакт на клиента с услугата и едновременност на нейното производство и консумация, както и с обособено и оборудвано място за среща с услугата – кабинет. Стандартът за времетраене на процедурата, т.е. продължителността на процеса, се определя едностранно от зъболекаря или клиниката и може да варира от 30 мин. до 2 часа с почивка. На входа и по време на предоставянето на услугата процесът на услугата има два момента, които заемат от времето на пациента: 1) изчакване на ред и 2) времетраене на посещението. Зъболичението е персонализирана медицинска услуга и дори когато е спазил предварително записания час за посещение, пациентът пак може да трябва да изчака реда си. В тази критична за процеса на услугата точка стоматологична клиника ADM прилага подходящо и приятно маркетингово решение: чакалнята е оборудвана с телевизор и библиотека, а по стените ѝ има картини за продажба. Така чакащият ред пациент може и да планира покупка на картина.

Специалистите по маркетинг и по операции имат за задача съвместно да разработват стандарти за изпълнение на всяка дейност, вкл. с предложения за създаване на среда със средствата за тези дейности, а именно: време за извършване на задачата, максимално време за изчакване между две задачи, наръчници и правила за взаимодействие на служителите с клиентите, организация и посока на движение на потока клиенти, обособени и оборудвани за изчакване места.

Структура на процеса на услугата

Фиг. 3.1 показва взаимната зависимост между дейностите при производството, доставянето и консумацията на услугата, т.е. структурирането на процеса на услугата на ниво „дейности“, без да предлага завършено и съгласувано моделиране на процесите.



Източник: Gersch and Schoeler, 2011: 738, . Wilson, A. et al. 2008: 198.

Фиг. 3.1 Структура на процеса на услугата на ниво „извършвани дейности“

„Линията на взаимодействие“ разграничава дейностите на клиента от дейностите на доставчика на услугата. Всяка следваща линия определя дейностите на доставчика и като цяло диференцира услугата от конкурентните такива.

„Линията на видимост“ разделя видимите („на сцената“) от невидимите („зад сцената“) за клиента дейности.

„Линията на вътрешно взаимодействие“ разделя дейностите „на предната линия“ (front-office) от тези „на задната линия“ (back-office).

„Линията на обработка на поръчката“ е линията, разделяща индивидуалните процеси при създаване на стойност за клиента и автономно поддържаните дейности.

„Линията на приложение (имплементация)“ разграничава подготвителните дейности, необходими за осъществяването на процеса на услугата, от обезпечаващите дейности, които обединяват възможните фактори в производството и консумацията на услугата [20].

„Линията на обработка на поръчката“ обединява множеството индивидуални процеси на услугата, т.е. процесите, свързани с отделни поръчки (клиенти). Тези дейности са

част от индивидуализиран процес на създаване на стойност за клиента. Затова *към* и *от* тях няма връзка (стрелка) към индивидуалните процеси над „Линията на обработка на поръчката“. Примери за дейност под „Линията на обработка“ са: изграждане и поддържане на инфраструктура за предоставяне на услугата, въвеждане на процедури и тяхното изпълнение, внедрени технологии, действия на помощен персонал (хигиенисти, охрана, поддръжка и ремонт).

За да планираме процес на услуга с помощта на блок схема, най-напред определяме основните дейности, които ще произвеждат и предоставят услугата. След това уточняваме връзките между тези дейности. Препоръчително е първо да очертаем „общата картина“, като обединим основните дейности. По-късно ги разработваме в детайли.

10.2. Планиране на процеса на услугата: „спектакъл в повече от две действия“

Съставянето на план за процеса на услугата по същество означава изработване на блок схема по зададени компоненти. Компонентите, изграждащи процеса на услугата и които оформят структурата и съдържанието му, са [22; 29]:

1. Стандартът за всяка видима за клиента дейност.
2. Предметната среда, която прави осезаеми дейностите, видими за клиента – „на сцената“ („frontstage“).
3. Основните действия на клиента.
4. Линията на взаимодействие.
5. Действията на контактния персонал в интериора и екстериора на услугата („servicescape“).
6. Линията на видимост.
7. Дейностите на контактния персонал, невидими за клиента „зад сцената“ („backstage“).
8. Поддържащите процеси с участието на друг обслужващ персонал.
9. Поддържащите технологично обезпечени процеси.

Или, за да изработим блок схемата на процеса на услугата, определяме броя на блоковете от дейности и ги включваме в хронологична последователност, с предписания за посоката им на движение и времето за произвеждане и консумиране на услугата, т.е. планираме компонентите на процеса и ги органи-

зираме в „постановка“ от едно или три действия. В зависимост от силата на контакта клиент-персонал услугите биват със силен контакт и такива със слаб контакт на взаимодействие. При *услугите със силно взаимодействие с клиента* различаваме:

- 1) подготвителен етап – преди доставяне на основната услуга;
- 2) основна услуга
- 3) следпродажбено обслужване – дейности, които доставчикът на услугата предлага в допълнение към основната.

Услугите със силен контакт с клиента разчитат на обособено място за предоставяне на услугата, където се осъществява „срещата“ на клиента с услугата. Това място е капиталовият актив на организацията доставчик на услугата – ресторант, банков клон, кабинет, хотел, медицински център. То включва и екстериора и интериора на магазина, помещението или сградата. Мястото пък на самото изпълнение на услугата („servicescape“) приемаме като своеобразна „мизансцена от актьори, декори и реквизит“, то е видимата за клиента среда, сцената на действията по услугата.

Подготвянето на процеса на услугата при силен контакт с клиента е по същество маркетингов въпрос. В маркетингово-ориентирания процес по-важна е ефикасността на отделните дейности, отколкото ефективността на процеса от операции като цяло. Силният контакт с клиента служи за открояване на услугата от конкурентните услуги [22], а операционните разходи, изчислявани при такъв контакт на всеки етап от процеса на услугата, са претегляни спрямо предлаганите конкурентни ползи.

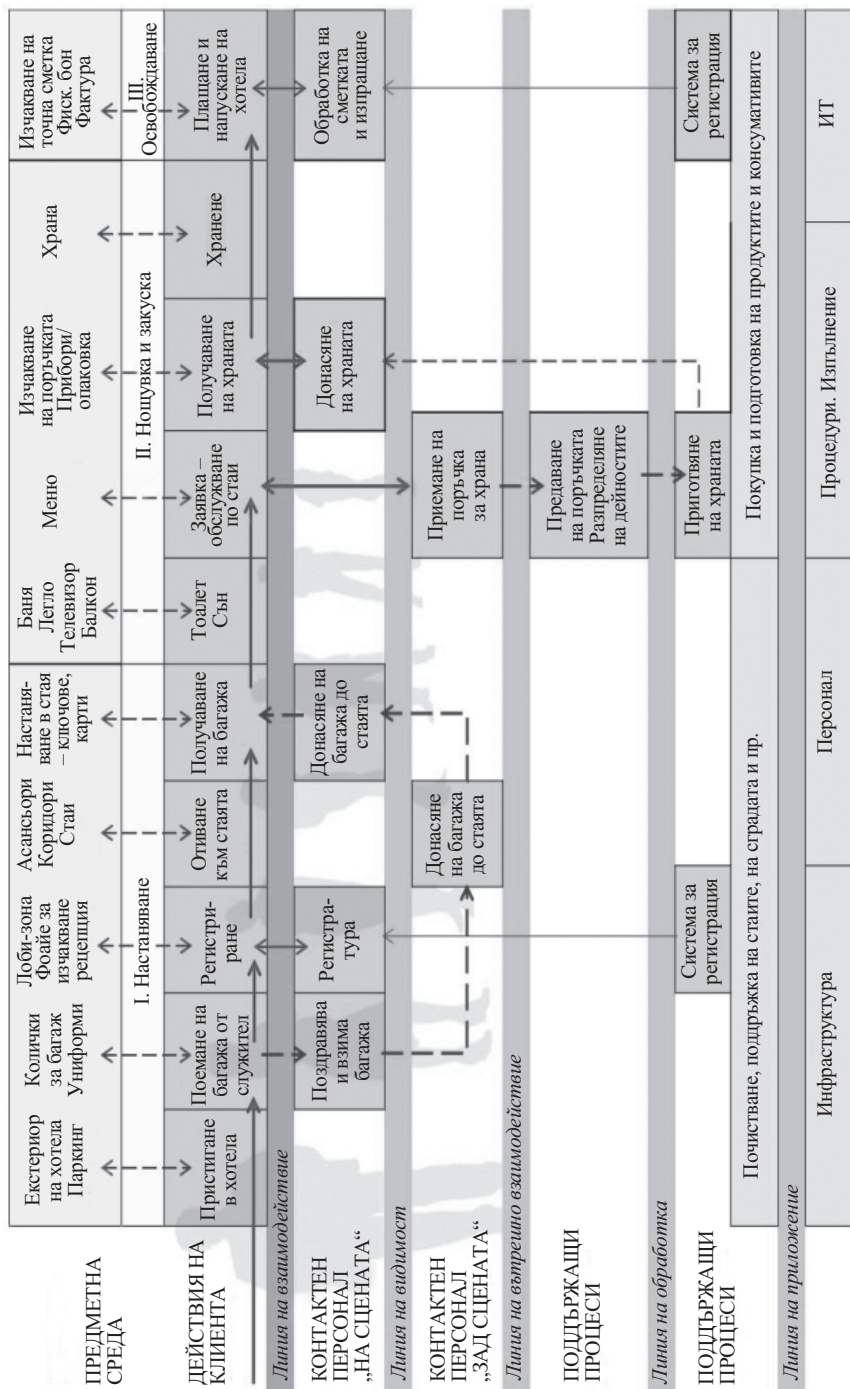
Услуги със слаб контакт с клиента, наричани още услуги с постоянна доставка, са, напр. комуналните, застрахователните, телекомуникационните услуги. При тях е автоматизирана значителна част от процеса на услугата – най-вече транзакционните операции. Те изискват предварително договорно обвързване с клиента, за да бъде той обезпечен (битово, технологично, финансово), след като е заплатил потребяваното от него количество услуга. За клиента услугите с постоянна доставка включват поддръжка и ремонт своевременно, от страна и за сметка на доставчика на услугата.

Независимо от вида контакт с клиента, блок схемата онагледява процеса на услугата, представяйки го като система от взаимодействията между елементите в този процес:

а. при силен контакт – материална среда (обстановка, оборудване), обслужващ персонал, присъстващи клиенти и, разбира се, отделният клиент;

б. при слаб контакт – средства, подпомагащи контакта (е-платформа, превозно средство), форми на самообслужване (самотаксуване, бързи каси) или пункт за разплащания, справки и сервиз, с обслужващ персонал.

Нека разгледаме Фигура 3.2. Основната хотелиерска услуга „нощувка в хотел“ отнасяме към услугите със силен контакт „клиент-услуга“. Тук входящите елементи за процеса са: екстериор и интериор на хотела, обзаведени и оборудвани стаи и апартаменти, посрещаш и обслужващ персонал, присъстващите гости на хотела и клиентът, резервирал нощувката. За ориентиране в организацията и посоката на процеса на услугата е даден неин хоризонтален разрез по *линията на взаимодействие* на клиента с услугата, респ. с контактния персонал. Линията на взаимодействие представя *действията на клиента* – от момента на пристигането в хотела до заплащане на нощувката и напускането на хотела – и точките на взаимодействието му с услугата. Взаимодействието на клиента с услугата далеч не се изчерпва със срещите му с контактния персонал и свършената от служителите работа. Когато клиентът наблюдава и пряко възприема услугата по *линията на видимост*, т.е. всичко, което е пред очите му и в което може да вземе пряко участие, степента, до която възприема услугата, расте. Материалната (предметната) среда, която прави осезаема нематериалната по същество услуга, допълнително въздейства на клиента. Когато пристига в хотела, той ще бъде силно повлиян от екстериора и интериора на сградата, макар да ги възприема мимоходом. При регистрацията той влиза в контакт с администратора, но същевременно отчита и бързината, с която, напр. автоматизирана система за обслужване обработва предоставените от него данни, табелите и означенията и това доколко и как по тях се ориентира в сградата. Когато напуска хотела, клиентът отново влиза във взаимодействие и с контактния персонал, и със системата. Тогава администраторът



Фигура 3.2 Процес на основна хотелшеска услуга „Ноцување в хотел“

изготвя сметката за услугата „нощувка в хотела“, а клиентът отчита и бързината на обслужване, и точността на сметката.

Основната услуга клиентът консумира от момента, в който влиза в наетата стая. Пренощуването за него означава спокойствие, уют, чистота, които зависят и от интериора, обзавеждането на стаята, от чистотата и изправността на банята, от тишината наоколо, дори от изгледа от терасата или прозореца.

Основната услуга включва и закуска. В посочения пример клиентът предпочита да закуси в стаята си. Той отново взаимодейства с персонала, като прави поръчка и изисква доставка на закуската. Качеството и вкусът на храната материализират услугата, а от съответствието на услугата с поръчката, бързината на изпълнението и любезното ѝ поднасяне зависи как клиентът ще оцени услугата, впечатлението му от нея.

Взаимодействието на клиента с услугата има и друго измерение. Клиентът взаимодейства с контактния персонал. Като елемент от процеса, контактният персонал е част от „мизансцената“ по линията на взаимодействие. Той може да бъде и един само служител, но принципно ролята му е предопределена от вида или мястото на среща с клиента в процеса на услугата. Паралелно той извършва или довършва някои от започнатите зад линията на видимост дейности: пиколото, например поздравява пристигналия клиент, взима багажа му и го отнася *невидимо за клиента* до наетата стая. Задължение на този персонал е и да предава информацията, получена от контакта с клиента, към линията на вътрешнофирменото взаимодействие. Например служителят, който взима поръчката за обслужване по стайте, я предава за обработка към кухнята, където ще бъде приготвена закуската на клиента. След като поръчката е готова, същият или определен за това служител я отнася до стаята на клиента. Клиентът оценява времето, за което е изпълнена поръчката, протокола на сервиране на закуската, вкуса на храната, т.е. той продължава да възприема услугата. Оформянето на сметката за консумираните услуги – стандартите и персонализираното обслужване по стаи – е не по-малко важен етап от процеса на услугата, засечен на линията на взаимодействие. Той е опростен откъм персонални действия, краткотраен и същевременно върхов. На практика клиентът възприема тук стойността на услугата.

Но процесът на услугата не завършва с освобождаването на стаята и плащането на сметката от клиента. Той приключва едновременно за взаимодействащите си страни – както за доставчика на услугата, така и за клиента, когато клиентът напусне сградата или паркинга на хотела.

Процесът на произвеждане и предоставяне на услугата се осъществява на линията на взаимодействие с клиента, но същевременно благодарение и на скритите, но важни *поддържащи услугата процеси* от линията на обработка на услугата и линията на имплементиране. Регистрацията и освобождаването са обезпечени от информационна система. Настаняването на клиента става след почистване и подготвяне на наетата стая. Приготвянето на закуската е възможно, след като всички дейности по поръчка, доставка и обработка на необходимите продукти са извършени по стандарт, според предлаганото меню и фактическата консумация (търсенето). Целостта на процеса на услугата е администрирана и управлявана по линията на имплементиране от персонала на задната линия („зад сцена“).

Особен елемент от процеса на услугата са гостите на хотела, присъстващите клиенти. Те могат да са с общи демографски и психографски характеристики, но могат и да са различни по профил и потребителско поведение. Като действащи лица в услугата „Нощувка със закуска в хотел“ те влияят или пряко върху етап от процеса на услугата, или косвено – върху цялостното възприемане на услугата от клиента.

Хоризонталният разрез на процеса на стандартната хотелиерска услуга „Подслон с определена цел“ ни дава възможност да видим всеки отделен пласт в услугата. Но за да разкрием процеса като последователност от извършвани дейности, тяхната посока, времетраене и качество, е необходимо да представим процеса на услугата и в разрез по вертикала.

Таблица 3.1 показва пример за изпълнение на стандартна хотелиерска услуга. Процесът е „спектакъл в три действия“: 1) Въвеждащи дейности, или настаняване; 2) Основна услуга – „Нощуване и закуска“; 3) Освобождаване на наетото помещение и приключващи дейности.

Действие I. Въвеждащи дейности

Първият етап от разглежданата хотелиерска услуга „Ношувка с включена закуска“ започва или с предварителната резервация, или с наемането на стая или апартамент на място. С резервацията се задвижват и въвеждащите дейности. Клиентът може да извърши резервацията автоматизирано, с помощта на онлайн-платформа, може да я направи по телефон или имейл много време преди самото посещение на хотела. При това отдалечеността на резервацията от реалния престой нито удължава, нито скъсява първия етап от процеса на услугата, напротив, тя обезпечава целия процес. Телефонния разговор с цел планиране на престоя също приемаме като взаимодействие „клиент-услуга“, но осъществено от разстояние. Като взаимодействие, той зависи от впечатлението, което характерът и тонът на отговарящия глас оставят, от скоростта на реагиране, от стила на разговаряне.

Въвеждащите в основната услуга дейности започват с пристигането на клиента в хотела [вж. Таблица 3.1]. Той е очакван. Той има осигурено място на паркинга, преди регистрация може да изчака в обособена фойе-зона или да се освежи в лоби-бар. Въвеждащите дейности приключват тогава, когато клиентът отиде сам или бъде придружен до наетото помещение.

Таблица 3.1 Етапи в процеса на стандартна хотелиерска услуга

Настаняване	Пренощуване	Освобождаване
Пристигане в хотела	Ношувка (тоалет и освежаване; разтоварване, сън)	Освобождаване на стаята
Поемане на багажа	Закуска	Плащане
Регистриране		Напускане на хотела
Ориентиране и настаняване в подходяща стая, апартамент		

Етапът на настаняването, изминат с тези няколко стъпки по линията на взаимодействие, създава у клиента първите впечатления от все още неконсумираната услуга. Или, до момента на фактическото му настаняване клиентът участва във въвеждащите (по същество допълнителни) услуги и добавя впечатления от възприемането на няколкото измерими характерни черти на услугата в контекста на предметната среда, контактния персонал и присъстващите гости на хотела. [Вж. Казус 3.3]

Определянето на стандарта за всяка въвеждаща дейност трябва да е съобразено с очакванията на клиентите. Под линията на видимост блок схемата отразява ключови дейности, доказващи, че всяка стъпка по линията на взаимодействие се извършва по начин, който да задоволи или надмине очакванията на клиента. Въвеждащите дейности са: резервация, поемане на багажа, почистване и подготовка на стаята (апартамента), подготовка на средствата за обслужване и оборудване, консумация и обслужване на лоби-бар, обучение и назначаване на персонал за всяка задача (пиколо, администратор, барман), използването на ИТ за достъп, въвеждане, съхраняване и пренос на необходимите данни.

Казус 3.3

Да разведем нов клиент из сградата на хотел и на място да го запознаем с характерните черти на заявената от него услугата е:

а) досада – за клиента.

б) усилия и загуба на време – за персонала.

в) нито едното от посочените.

Да разведем току-що пристигнал и очакващ настаняване клиент из хотела, в който е заявил престой, е дейност, въвеждаща в основната услуга. Запознаването на клиента на място с услугата влиза в посрещането му като гост на хотела. Но няма аргументиран еднозначен отговор в полза на тая теза.

В зависимост от целта на престоя си или от конкретни свои нужди, клиентът може да е предпочел да бъде запознат на място с услугата, но с различна от поднесената му

доза внимание, обяснение, препоръки и отделено време. Действително се налага всеки нов клиент да бъде ориентиран, преди да започне реално да консумира услугата. Но ориентирането му трябва да бъде с информативен и делови характер, а не с настойчивост в персонализираното отношение. Освен ако клиентът не е пожелал подобно персонализирано отношение – развеждане из помещението, разговор на чаша кафе, разходка из обособени кътове за отдих и освежаване – или ако целта на престоя му не го налага. Например, ако целта на престоя на новия клиент е провеждане на семинар, би следвало да бъде запознат с условията: служител, участвал в договарянето на условията, предварително ще покаже конферентната зала и нейното оборудване, ще опише как ще бъде организиран кетъринг; при лечебни процедури – запознаване с рехабилитатора и показване на помещенията и апаратурата, посещаване на общи процедури в момента на извършването им и пр.

Едно е сигурно: че контактният персонал е активната страна при персонализиране на взаимодействието клиент-услуга. Той трябва да проучи дали и доколко клиентът желае взаимодействието „клиент-служител“, преди да консумира основната услуга, или предпочита сам, без посредник, да се запознае с характерните черти на тази услуга, т.е. предпочита пряко взаимодействието „клиент-услуга“.

Действие II. Основна услуга

Вторият етап от цялостния процес на хотелиерската услуга, представена в Таблица 3.1, е същественият, той определя възприемането на потребителската стойност на услугата. Той представя услугата, която е в основата на покупката и заради която клиентът е „тук и сега“: „Нощувка с включена закуска“.

След като влезе в стаята, клиентът *е оставен* сам да взаимодейства с услугата. За клиента нощувката означава най-вече тоалет и сън. Материално те са му осигурени с интериора, обзавеждането, оборудването на стаята и банята, включително и с артикулите, добавени според категорията на хотела. Тук основно предметната среда определя какво клиентът ще възприеме и преживее. Чистотата, ароматът, изгледът, удобствата, изправността на оборудването, чувството за необез-

покоеност са осезаемите елементи на обстановката, от които зависи как клиентът *възприема* нощувката; по тях той съди за качеството на услугата. Така че възприемане, преживяване на основната услуга можем да наречем употребата на осезаемите елементи, които осигуряват услугата, в случая – нощувката и закуската. В крайна сметка една абстрактна по същество услуга се преживява чрез едно видимо и измеримо действие.

Според примера от Фигура 3.2 клиентът поръчва закуската в стаята, което означава, че ползва допълнителна и персонализирана услуга: „Обслужване по стаи“. Преживяването включва поръчването по телефон, с помощта на меню, получаването на храната и храненето, а възприемането – поръчката по телефон е ясна и лесна; доставената закуска отговаря на поръчката; храната е добре сервирана, вкусно приготвена; има ваза с живи цветя и малка добавка към напитката, или подходящ артефакт, или символ на изпълнението, който носи посланието на бранда. Възприемането на услугата има нематериален характер, но е изразима вариация на предизвикания от преживяното вътрешен резонанс. За да го улови, доставчикът на услугата включва форми, които помагат на клиента да изрази как е възприел услугата. Интересна форма за обратна връзка биха могли да бъдат мобилното приложение или интерактивен екран, които да допълват живия контакт с администратора или служителя. Персоналът трябва да търси обратната връзка и да е готов да отговори на похвала или оплакване от клиента.

Действие III. Приключване на услугата

Нощувката и закуската на клиента може да са приключили, но дейностите по линиите на взаимодействие на предната и на задната линия да не са. Основната услуга е предоставена и консумирана. Клиентът освобождава стаята. Предстоят заключителните дейности с финалното взаимодействие на клиента с контактния персонал. Приключващите дейности от процеса на услугата трябва да бъдат кратки. Те трябва да протичат гладко, бързо и приятно, без шокиращи изненади в края. Можем да предположим, че очакванията на гостите в хотелите на България включват:

- Точна и прозрачна сметка, която да е представена навреме, ако може – и веднага, щом клиентът я поиска.

- Плащането да е извършено вежливо и експедитивно (по възможност – плащане с някоя от повечето известни кредитни карти).
- Изпращащият персонал да благодари на гостите и да ги покани пак да посетят хотела.
- Местата за освежаване и тоалет да са чисти и снабдени с всичко необходимо.
- Багажът да е доставен на изхода или до превозно средство.
- Ако има изпращащ служител или ако собственикът е наблизо и е неангажиран – да пожелае на клиента лек път.

10.3. Определяне на критичните точки в процеса на услугата

Блок схемата онагледява и точките на взаимодействието „клиент–услуга“, като всяка точка е във функционална зависимост от предходната. В едната контактът може да протече благоприятно, но ако на втората има объркване или недоволство у клиента, при следващата точка може да падне стойността на цялата услуга. Всички такива точки в процеса на услугата са *критични точки* [31]. От позицията на клиента в тях се губи достъпът до или насладата от услугата. Те могат да се появят на всеки един от етапите на процеса. Например възможно ли е резервацията на нощувка в хотел да бъде направена автоматизирано, без персонализиращ услугата разговор и в съответствие с особените изисквания на клиента; дали желаната от клиента стая е свободна за периода на неговия престой в хотела; резервацията направена ли е точно; при настаняването има ли разминавания с поисканата резервация.

От момента, когато започне да тече предоставянето на услугата, е твърде вероятно между отделните действия на персонала да възникне забавяне, което да кара клиента да чака, т.е. да изисква *време за изчакване* [29]. Обикновено, ако търсенето на услугата го налага, доставчикът на услугата обособява помещения за изчакване, или сигнализира за появата на такива критични точки. Продължителното чакане, обаче, клиентът посреща с разбиране в ограничен брой случаи и само до определен момент.

На практика, всяка стъпка от процеса на услугата – и от

предната, и от задната линия – може да бъде погрешна, спъната или отложена във времето. Грешка или объркване често водят до отлагане на конкретна стъпка от процеса на услугата. Например неизпълнена отделна поръчка в услуга, или коригирането на грешка в поръчка може да провали самата услуга.

10.4. Стандартът като характеристика за качеството на услугата

Маркетинг мениджърите на услуги изучават очакванията на клиентите на всяка стъпка от процеса на услугата – от *желаната* от клиента услуга до края на *адекватната* (съответстващата с очакванията им) услуга [43]. Съобразно с тези очаквания, организацията доставчик на услугата определя стандарта за всяка стъпка от процеса на услугата; определя го достатъчно висок, за да удовлетвори клиента. [вж. Пример 3.2] Но ако стандартът се окаже непостижим, тя променя на първо място параметрите на очакванията, които предварително е създала у клиентите. Възможни са стандарти за времевите параметри, инструкция за технически коректно изпълнение, предписания за подходящ стил и маниерите на поведение. Те са изготвени по начин, който позволява обективното им измерване.

Пример 3.2. Стандарт на консултантска финансова услуга: Създаване на стойност за клиента

Стандартът, като характерно за качеството на услугата свойство, има особено място в контекста на финансовите консултантски услуги. При услугата „оценка на актив-предприемане“, например означава както персонализирано създаване на стойност за клиента, така и диференцирано, съобразно с конкурентните услуги, повишаване на тази стойност предвид целите, на които ще служи оценката. За да постигне висок стандарт, организацията доставчик на консултантската услуга персонализира процеса на нейното изпълнение и така изготвя оценка, която да отговаря на нуждите на клиента – цели (използваемост), качество, срок на валидност и др. Процесът на предоставяне на услугата, чрез който да се създава стойност за клиента, условно може да бъде разделен на четири етапа:

Първи етап: Определяне на нуждите на клиента и предназначението на оценката. Определяне на риска на услугата.

1. Осъществяване на пряк контакт с клиента: срещата с потенциален клиент дава възможност на консултанта да прецени неговите нужди, целите и контекста на оценката. Например оценката може да послужи за данъчни или счетоводни цели, при сделка с предприятие, при съдебни спорове и др. След като разбере нуждите на клиента, консултантът определя подхода и условията за оценяване, необходими за доброто планиране на работата.

2. Управление на риска: изготвянето на независима оценка може да е съвсем формално, ако са спазвани надлежно предписани процедури и инструкции за изпълнението ѝ. Често се налага да бъде гарантирана независимостта на консултанта, като се избягват конфликти на интереси или други фактори, създаващи риск за качеството на оценката.

Втори етап: Определяне на параметрите на услугата и начина на предоставянето ѝ

3. Съставяне на предложение (оферта) за услуга с включени всички съществени условия за работата на консултанта: обхват на работата и ниво на детайла, срокове, възнаграждение, екип, вид на доклада, ограничителни условия и др. Поради особеностите на оценителската работа рамките от условия са необходими, за да се избегнат редица рискови фактори както за клиента, така и за консултанта. Например неправилното използване на оценката от клиента или използването ѝ за други цели може да донесе вреди за клиента или за трети страни.

4. Преговаряне за постигане на оптимални условия на услугата.

5. Споразумяване: подписване на договор за услугата.

Трети етап: Предоставяне на услугата. Създаване на стойност за клиента

6. Формиране на екипа по проекта. В зависимост от обекта, предназначението, сложността, детайла на оценката и др., консултантите сформират подходящ екип с необходимия професионален опит (оценителски, секторен и др.) и квалификация (лиценз за оценител и др.). От оценката на риска в услугата зависи и включването на експерти с конкретен

опит в даден вид оценки или в даден контекст (например при компании в затруднено положение), както и определянето на експерт, който да извършва независим преглед на качеството на екипната работа.

7. Събиране на необходимата информация за оценката. Клиентът следва да предостави нужната на консултантите оперативна, финансова, правна и др. информация – качествена до ниво „детайл“. На този етап *критичната точка* е клиентът да забави предоставянето на информацията или да има нужда от повече техническо време за нейното изготвяне и това да удължи процеса на оценяване.

8. Избор на подход и методи за оценяване. Създаването на стойност за клиента и тук зависи от подбора на оптималния подход и методи за оценка, с които ангажиментът гарантирано да постига целта.

9. Извършването на необходимите финансови и оценителски анализи при спазване на договорните условия е основната работа по ангажимента.

10. Заключение за стойността на обекта (предприятието).

Четвърти етап: Повишаване на стойността за клиента

11. Независим преглед или проверка на качеството на извършената работа – осигурява възможност за допълнителна сигурност в качеството на извършената работа и избягване на нереалистично високи или ниски стойности на оценката.

12. Определяне на рисковите фактори, на областите, в които може да бъде подобрена дейността и т.п. Естеството на оценителската работа и извършваните множество финансови анализи често налагат на консултанта да определя тези фактори и възможности, след което той трябва да представя на ръководството на предприятието изводите и препоръките си. От изпълнението им зависи дали услугата ще добие по-голяма стойност за клиента.

Постигането на висок стандарт на разгледаната консултантска услуга бихме определили като *пресечната точка на създадената стойност и възприетата от клиента стойност* на услугата. Създаването на стойност в процеса на услугата има за основа: 1) неконфликтност или противопоставяне във взаимодействието клиент-услуга; 2) компетентност на консултантите за типа на оценките в

конкретния бранш; 3) адекватност на оценката с поставената пред нея цел; 4) обективност на стойността, по показателите на независимост и не-конформизъм.

Средата, в която протича процесът на услугата и която клиентът вижда като сцена за изпълнение на услугата, е от особено значение. Тя създава първите впечатления у клиента от услугата. Тези впечатления влияят върху оценката му за качеството и на следващите етапи от предоставянето ѝ, съответно и върху показателя „*възприети очаквания на клиента*“, т.е. доколко взаимодействието с услугата отговаря на неговите очаквания. Възприемането на очакванията от услугата се натрупва. Ако някои видими стъпки от процеса на услугата са извършени погрешно и неприемливо за клиента, твърде вероятно е той да откаже услугата и да потърси друго предложение. От друга страна, ако първите стъпки от процеса протекат добре, *зоната на толеранс* у клиентите се увеличава и е възможно те да не регистрират по-късно на евентуалните незначителни грешки при предоставянето на услугата [43]. Въпреки това стандартите за изпълнение на услугата не падат до края на процеса на услугата. Практиката показва, че силният завършек на една услуга допринася за положителното възприемане на качеството ѝ като цяло. Когато клиентът, ползвайки дадена услуга, отчете лошо начало, но впоследствие види качество, той ще оцени услугата по-високо от онази, която започва добре, но чието качество намалява към края на процеса.

НЕЩО ПОВЕЧЕ ЗА... понятието „Зона на толеранс“

Степента, до която клиентите са склонни да приемат нееднаквото предоставяне на услугата от персонала в различни часове на деня или в отделни дни, се нарича *зона на толеранс* [вж. Фиг. 3.3]. Недоброто извършване на услуга предизвиква разстройство и неудовлетвореност у клиентите, а изпълнение, което надхвърля очакванията им, е приятна изненада за тях и буди възхита.

От друг ъгъл погледната, „зоната на толеранс“ може да бъде възприета като прозорец в услугата, от който клиентите не виждат като особено важно нейното изпълнение. Когато услугата излезе извън тази зона, клиентите реаги-

рат или положително – ако грешките бъдат професионално преодолени, или отрицателно – ако недоброто предоставяне на услугата продължи до края на процеса ѝ.



Източник: Zeithaml, V and M. Jo Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 3rd ed., McGraw-Hill, (2003): 67-72.

Фигура 3.3 Фактори, влияещи върху „желана услуга“ и „адекватна услуга“

Както е видно от Фиг. 3.3, факторите, от които зависи *желаната услуга*, са личните нужди и разбиранията на клиента. *Лични нужди* са състоянията и условията, влияещи върху физическото и психическото му съществуване. Те биват физически, социални, психически и функционални. Някои взискателни клиенти имат силна чувствителност към дадена услуга и високи очаквания от нея. Това им поведение се определя най-вече от индивидуални фактори, които ги подбуждат да държат високи изискванията си. Подбуждащ фактор са възникващите *производни очаквания от услугата* – когато очакванията на клиента са повлияни от друг, придружаващ човек или от група хора, които също ще се възползват от услугата (напр. организиране на семейна почивка, на детски рожден ден в детски клуб). Друг подбуждащ фактор е собственото разбиране на клиента за

стандарта на услугата. То е неговата лична, но и обобщена позиция за значението на услугата и за подходящото ѝ предоставяне от нейния доставчик.

Клиентските очаквания към предоставяне на *адекватна услуга*, за разлика от желаната услуга, са краткотрайни и неустойчиви по характер. Можем да ги групираме така:

- Възможни варианти за ползване на конкурентни услуги – услуги, предоставяни от други доставчици, които клиентите могат да предпочетат, търсейки съответстваща на очакванията им услуга. Виждането на клиентите, че имат алтернатива в избора си на услуга, повдига нивото на адекватната услуга и стеснява зоната на толеранс.

- Самоосъзнатата роля в извършването на услугата – клиентът съзнава, че участва в услугата и че може да повлияе върху нивото на адекватната услуга, която ще получи. Затова очакванията на клиента от услугата се формират и от убеждението, че той ще изпълнява присъщата му роля в предоставянето на услугата, запазвайки си възможността да се оплаче, ако услугата е недобра.

- Фактори от ситуацията – нивото на изпълнение на адекватната услуга зависи от обстановката и условията, в които се извършва тя и които клиентите виждат и възприемат неконтролирано от доставчика на услугата. Ако мобилен оператор временно спира да обслужва разговори в мрежата си при силен дъжд, клиентът не би оценил услугата като адекватна, защото е убеден, че мрежата трябва да издържа на обичайните атмосферни промени. Но ако причината е природно бедствие, клиентът би проявил разбиране – зоната на толеранс расте.

- Временно подбуждащи към ползването на услугата фактори – временни, краткотрайни, индивидуално определени фактори, които неминуемо довеждат клиента до ползването на дадена услуга (напр. спешни медицински случаи, настъпване на застрахователно събитие).

Отчитайки изброените фактори, клиентът прави и обективно предвиждане за вероятността извършената услуга да бъде с високо ниво на адекватност. Той прогнозира нивото на услугата, което вярва, че ще получи. Това оценено очакване предвижда и възможното да се случи напр. по време на

необходима парична транзакция или обмен между клиента и услугата. В този план *предвидената услуга* е друг фактор за нивото на адекватната услуга. Когато клиентът е предвидил добра услуга, нивото на адекватната услуга расте.

За да подсигурят със стандарти етапите от процеса на услугата, маркетинг мениджърите синхронизират двете едновременно действащи парадигми за произвеждане и консумиране на услугите – операционната и маркетинговата.

При операционно-ориентирания процес на услугата усиленият целият оптимизиране на етапите на взаимодействието клиент-услуга. Предоставянето на услугата става обект на традиционната производствена парадигма – процесът на услугата е на принципа на производствената линия. В тези случаи процесите със слаб контакт с клиента постигат висока ефективност, докато процесите със силен контакт „жертват“ операционната си ефективност в полза на клиента.

Въвеждането на модела на производствената линия става с използване на *твърда* и *мека* технология по предната и задната линия на обслужване. Твърдата технология създава и предоставя стандартизираната услуга. Персонализацията е сведена до минимум, тъй като целият процес на услугата е насочен изключително към високо ниво на адекватната услуга. Меката технология включва правилата, регулациите и процедурите, целящи създаване на един и същ резултат при взаимодействието с всеки следващия клиент.

Процесът на услугата при силен контакт с клиента е повече маркетингов, отколкото операционен въпрос. В маркетингово-ориентирания процес приоритет се дава на *ефективността* на отделните операции. Силният контакт с клиента допринася за отграничаване (диференциране) на услугата от конкурентите [22], а операционните разходи – разходите за предоставяне на услугата – отчитат и конкурентните ползи.

Докато маркетинговият подход е водещ при планирането и внедряването на процес на услуга при нормален контакт с клиента, маркетингово-ориентираният процес при засилен контакт „клиент-услуга“ е съобразен и с поведението на клиента и с промените в това поведение. Това налага и промяна във функционирането на процеса, в който се про-

извежда и консумира услугата, или промяна в начина, по който клиентът участва в този процес.

Тук е важно да отбележим, че целта в маркетинга на услугите е не само синхронизиране на производството и консумацията на услугата, но и „да помири“ операционния с маркетинговия подход при разработване на процеса на тази услуга.

10.5. Клиентът като участник в процеса на услугата

Изработвайки блок схема за процеса на услугата, ние можем да конкретизираме ролята на клиента в предоставянето на услугата, както и да определим силата на контакта между него и доставчика на услугата. Чрез блок схемата изясняваме и дали клиентът е само ползвател или активно участва в създаването и произвеждането на услугата.

При услуги с *ниско ниво на участие на клиента* служителите и системите извършват цялата работа. Плащането или осигуряването на достъп до услугата може да се окаже единственият принос на клиента. В ситуации, при които клиентът посещава магазина на услугата, е необходимо само неговото физическо присъствие (напр. посещение на театрална постановка, ползване на обществен транспорт).

При услуги със *средно ниво на участие* от клиента се изисква той да подкрепи фирмата както в създаването и предоставянето на услугата, така и в нейната персонализация. Участието на клиента означава той да обезпечи процеса с информация, собствени усилия, лична документация.

При услуги със *силна степен на участие* клиентът е съработник с доставчика на услугата. Услугата се задейства, само ако клиентът я закупи или активно се включи в нейното произвеждане (напр. медицински услуги, рехабилитация).

При *пределна степен на участие* в производството на услугата клиентите сами действат, използвайки осигурени от доставчика на услугата устройства или системи – *технологии за самообслужване*. Търсеният ефект е времето и усилията на клиента да заместят тези на служителя.

Потребителите се сблъскват с разнообразие от технологии за самообслужване, които им позволяват да произвеждат услуги и без прякото участие на персонала. Познати техно-

логии за самообслужване са: банкови терминали, каси на самообслужване в супермаркети, автомати за самотаксуване в обществени превозни средства, каси за закупуване на билети на жп гари, автопаркинги, автомивки на самообслужване, автоматизирано регистриране и настаняване в хотел чрез код за достъп, интернет-базирани услуги, мобилни приложения. Информационно-базираните услуги също използват технологиите на самообслужване и обезпечават не само допълнителни услуги – като получаване на информация, резервации и поръчки, плащания, но и доставяне на основна услуга – като банкиране, научно изследване, игри и забавления, онлайн-образование и обучения, които позволяват на обучаемия сам да определя скоростта на изучаване на материала и пр.

11. Предметна среда на услугата

Когато решава да закупи услуга, клиентът прави избора си не само заради придобивката на стоки и ползването на услуга, но и заради атмосферата, в която се произвежда и консумира тази услуга [вж. Фиг. 3.4].

Предметната среда, условията, в които бива предоставяна услугата, са „сцената“ или „пейзажът“ на услугата: стил и изглед на обстановката и останалите материални компоненти (оборудване, брошури, формализирани бланки и документи, бизнес формуляри и карти, формуляри за доклади, търговски знаци, означения, табели), необходими за оповестяване и за извършване на услугата и с които клиентът взаимодейства на място. Изграждането на екстериора и интериора е едновременно и стратегическо решение, и изкуство, което поглъща време, усилия и финансови средства. Още повече че веднъж направени, те трудно подлежат на промяна.

11.1. Предназначение на предметната среда при услугите

Като маркетингов инструмент предметната среда обуславя „взаимоотношенията между условията на средата и отражението им върху поведението на клиентите“ [31]. Дизайнът на обстановката и стилът на работа на контактния персонал могат да помогнат за постигането на корпоративната идентичност на организацията доставчик на услугата;

те моделират и характера на преживяването у клиента при взаимодействието му с тази услуга. С други думи, средата и създадената атмосфера влияят върху поведението на купувача като посредник за:

- отправяне на послание: чрез символични знаци и реплики предметната среда осведомява нарочената аудитория за отличителния характер на услугата и за качеството на преживяването от нея;
- привличане на внимание: като откроява (диференцира) „пейзажа“ на услугата от конкурентните, да печели клиенти от таргет групата.
- събуждане на емоции с помощта на цвят, звук, аромат и пространствен дизайн, за да се засили преживяването и да се повдигне интересът към определена стока, услуга или преживяване.

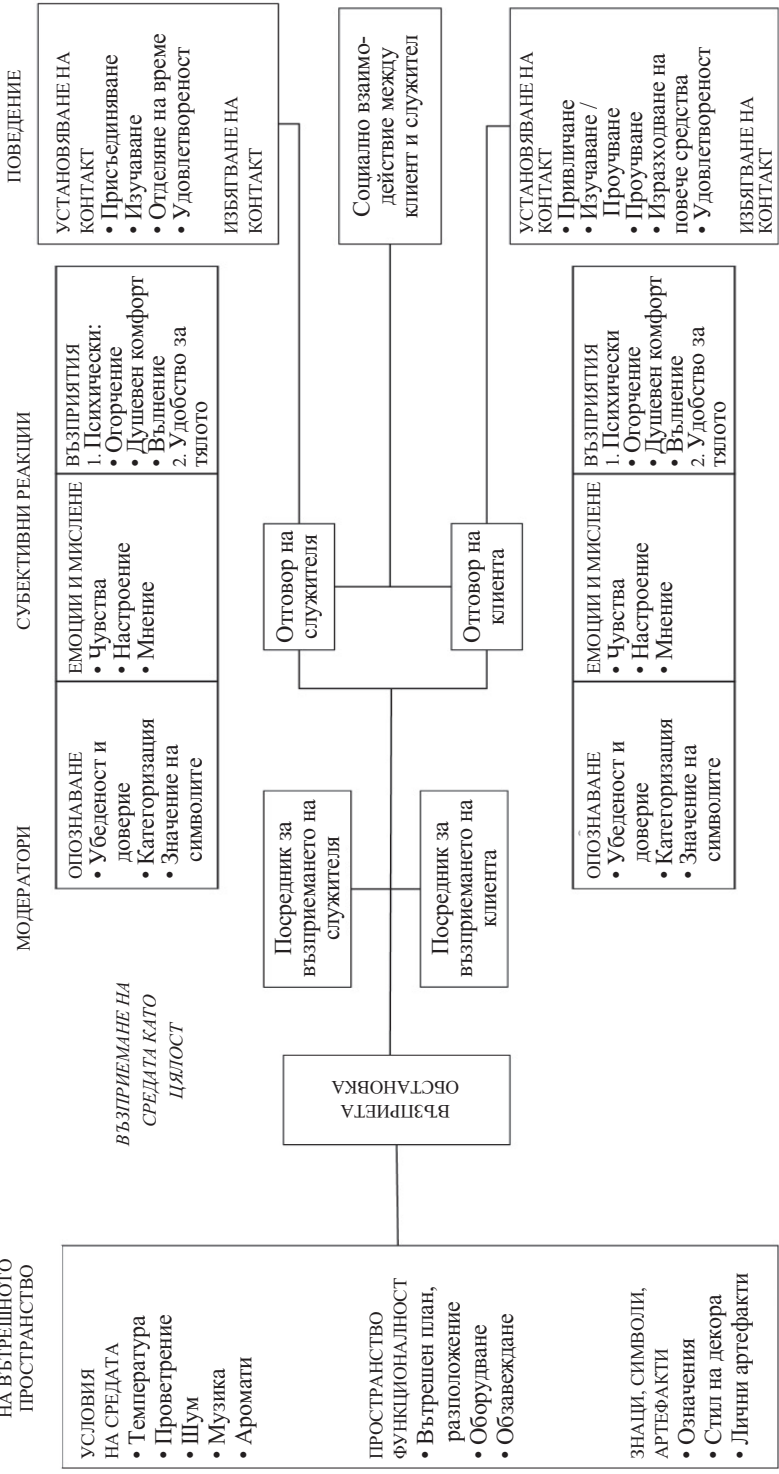
Най-добре представя функциите на предметната среда моделът „Пейзаж на услугата“, като рамка, която побира – съчетани и координирани – ответните действия, реакциите на клиентите към и в материалната среда на услугата.

Моделът „Пейзаж на услугата“, представен на Фигура 3.4, разглежда основните величини в предметната среда: 1) околна среда, 2) усвоено пространство и функционалност на интериора, 3) знаци, символи и артефакти. Добър и ефективен „пейзаж на услугата“ означава всяка величина добре да се вписва във всичко останало, тъй като потребителите са склонни да възприемат величините *холистично*, в цялост.

„Пейзажът на услугата“ включва и клиентите, и служителите, взаимодействащи с тях в ролята на модератори. Това означава, че една и съща предметна среда влияе различно на различните клиенти, в зависимост от това кой е клиентът и какво харесва, т.е. от субективната му оценка.

Важен момент в модела са ответните действия на служителите. За разлика от клиентите, те прекарват много повече време в предметната среда на услугата. Затова дизайнът на обстановката трябва да повишава (или поне да не намалява) производителността на контактния персонал и качеството на услугата, която той предоставя.

Субективните реакции както на клиентите, така и на



Адаптирано по Lovelock and Wirtz, 2007.

Фигура 3.4 Въздействието на средата върху клиентите и служителите; „пейзаж на услугата“

служителите, биват три вида: познавателни (възприемане на качеството, вярвания), емоционални (чувства, настроения) и психически (болка, душевен комфорт). Те са вътрешни настроения, които водят до явни поведенчески действия. Напр. клиентите избягват натоварените отдели, реагират положително на успокояваща и предразполагаща обстановка, като удължават престоя или посещението си там и консумират повече услуга, най-често – с импулсивни покупки.

11.2. Елементи на предметната среда

Основните елементи на предметната среда са представени на Таблица 3.2. Те са: всичките аспекти на материалните условия и физическата обезпеченост на доставчика на услугата, както и другите форми на материална комуникация и материален обмен.

Таблица 3.2 Елементи на предметната среда

Материална среда на услугата	Др. материални елементи на услугата
Екстериор	Бизнес карти
Дизайн на екстериора	Формуляри и бланки
Табели, означения	Фактури
Паркинг	Доклади
Панорама	Работно облекло
Заобикалящо пространство	Униформи
Интериор	Брошури
Интериорен дизайн	Уебстраници
Оборудване	Виртуална среда на услугата
Означения, информационни табла, табели	
Разположение	
Поддържана температура и проветрение	

Осветление	
Подови настилки	
Аромати	

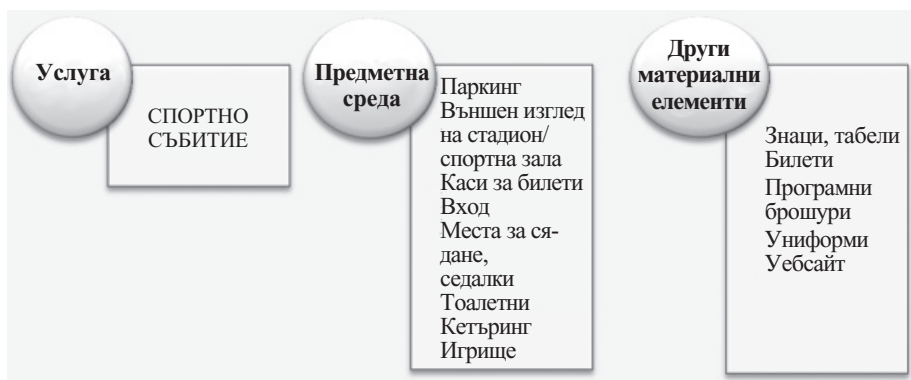
Източник: Wilson, A. et al. Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. 1st European Ed. Mc-Graw Hill, 2008: 242.

Както се вижда и от таблицата, елементите на „пейзажа на услугата“ включват както характеристиките на външното (екстериора), така и тези на вътрешното обзавеждане (интериора). Още повече че уебстраниците и виртуалната среда, разпространявани чрез интернет, са настоящите и бъдещите форми на предметната среда. Фирмите използват виртуализацията на услугите, за да представят в реално време взаимодействието с услугата. Така те правят услугите по-осезаеми за клиентите преди и след покупката им [41].

Пример 3.3 Предметна среда на спортно събитие, от гледна точка на клиента

Купувате си билет за баскетболен мач на любимия си отбор. Предпочитате това да стане онлайн, за да спестите време. Срещата се провежда в спортната част на зала „Универсиада“. Ако отивате с личния си автомобил, за вас ще е от значение къде можете да паркирате; предпочитате паркингът да е безплатен. Влизате през главния вход на залата и ви прави впечатление струпването на хора като вас, а това забавя влизането и настаняването ви на запазеното място. Имате нужда да се подкрепите с напитка или с нещо набързо приготвено и се оглеждате за павилиони извън залата. Става ви приятно, когато виждате специално пригодени стоянки за хапване на крак и кошчета за отпадъци, дискретно поставени на разстояние. После решавате да влезете. На входа ви посрещат строги, но не и студени контрольори, които изискват вашия билет и едновременно с това подхвърлят шеги, някак съпричастно, и окуражителни фрази за победа. Влизате в залата, поглеждате билета си, за да сте сигурни кое е вашето място. Оглеждате се за означения и насочващи стрелки. Те са ви ясни и вие бързо

откривате мястото си. Настанявате се. Седалката е семпла, но ви е удобна. Сега по-добре можете да чуете музикалния фон, който е подгряващ, без да изтезва ушите. Отборите загряват: маратонките им скърцат по лъщящата настилка, отвсякъде летят баскетболни топки, които „отпушват“ кошете. Поглеждате към цифровизираното информационно табло, виждате колко време остава до началото на срещата. И ето че тя започва навреме [Вж. Фиг.3.5].



Фигура 3.5 Описание на предметната среда на спортно събитие

В паузата между полувремената на мача искате да се освежите. Търсите най-близък изход от залата, за да намерите тоалетна. Ориентира ви насрещната табела и продължавате да я следвате. Влизате в тоалетната и виждате, че е чиста и благоухае. Има опашка, но изчаквате. В тоалетната също има озвучаване и вие можете да бъдете сигурни, че и тук ще бъдете осведомени за началото на второто полувреме. Връщате се, вече по-уверено, на мястото си в залата. Вие сте в сектора с агитката на отбора, за който стискате палци. Подкрепата, макар много сърцата, за щастие е без ругатни и люспи от семки. Но любимият ви баскетболен отбор губи играта. Срещата приключва триумфално за „враговете“. Вероятно и вие си тръгвате победен. Мислите ви прехвърлят играта и се спират ту на тренъора, ту на съдията. Имате нужда да изразите мнение и да чуете коментар.

Излизате през първия, след това и през главния изход на залата. Ослушвате се и отново чувате високоговорителя да анонсира резултата; включват се журналисти и интервюирани играчи, треньори, наблюдатели, победители, победени – сякаш ви изпращат със заявка за спортен реванш. Окуражен, намирате автомобила си и потегляте. До следващия път – и за победа!

Организиране на пространството и планиране на обект

Симетрия, пропорции, ритъм, цвят са характерните черти на маркетинговия инструмент „предметна среда“, важни в екстериора и интериора при „настаняване“ (помещаване) на една услуга. Взети заедно, те са дизайнът, който предизвиква потребителя да даде интелектуален и емоционален отговор на постигнатото качество на тази *видима среда на услугата* [вж. Казус 3.4]. Екстериорът и интериорът на даден обект (хотел, ресторант, офис, магазин) е изработван и поддържан така, че да извиква желаните от дизайнера действия и емоции на субекта (потребител, купувач, клиент).

Казус 3.4

TALLBOX: Интериорният дизайн е естетика, ефективност и икономическа целенасоченост

Доставчиците на услуги с опит в интериорния дизайн и реализирането му дават и на другите организации доставчици на услуги пример да обезпечават с предметната среда услугата. „Проектиране и изпълнение на интериорен дизайн“ е услуга, която предоставя единен стандарт на творческо съдържание и непрекъснат качествен контрол върху проекта – от идеята до управлението на строителството и изпълнението му. Стойността за клиента расте и от прекия контакт „проектант – инвеститор – изпълнител“, който осигурява по-добра ефективност във всички етапи от проекта. Услугата започва с предпроектни проучвания и с последващ ги идеен проект, подкрепен с визуализация или анимация. Ако клиентът одобри идейния проект, последният става действителен и бива дооформен за целите на строително-инвестиционния процес.

Клиентът получава проекта във вид на печатни материали (албуми) и DVD-диск: 1) албум с пълната документация; 2) албум с 3D визуализации; 3) албум с мебели и предложения за осветление; 4) албум със заложените материали. Под контрола на автора на проекта всяка стъпка от процеса е по пътя на предварително изградената концепция за дизайн.

Предлаганите **основни услуги** на студиото за интериорен дизайн обикновено включват:

- проектиране на интериорен дизайн или архитектурни проекти;
- архитектурни фотореалистични визуализации или анимация;
- мебели за офиси, хотели, ресторанти, заведения, барове, дискотеки, магазини и др.;
- преустройство и реконструкция на съществуващи сгради и помещения;
- авторски надзор;
- строително-инвестиционен процес и изпълнение.

Възможни **допълнителни дейности** най-вече от гледна точка на изпълнението на проектирания дизайн са: шпакловка; лепене на тапети; боядисване; лепене на фаянс, теракота и гранитогрес; поставяне на паркет; монтаж на електроуреди и осветителни тела; ел. инсталации; монтаж на санитарен порцелан, вани, смесители и аксесоари; поставяне и изработка на елементи от гипскартон; изработка и монтаж на парапети и др.

Проектирането на интериора протича по следния начин:

- 1) Оглед и заснемане на обекта, чертежи, скици.
- 2) Изготвяне на оферта.
- 3) Идеини проучвания.
- 4) Проектиране и дизайн, състоящи се от: идеен проект (2 – 3 варианта), технически проект и работен проект.
- 5) Изпълнение на проекта (строително-инвестиционно управление). То е съществено в интериорния проект и е променливо, т.нар. „време за изработка“. Продължава от 1,5 до 4 месеца и зависи от големината на проектираното пространство, от неговото предназначение, от елементите на интериорния проект и от изискванията на клиента.

6) Постоянен контрол до завършване на строителството.

Управлението на изпълнението на интериорния проект включва следните дейности:

А. Снабдяване (закупуване и доставка на необработени материали, препоръки за закупуване на материали)

В. Инженерна поддръжка (работа с подизпълнители, линеен график и последователност на строителната площадка, инженерни системи)

С. Взаимодействие с представител на клиентите (взаимодействие със служители и пряк контрол, приемане на материали и оборудване)

Д. Взаимодействие с дизайнер и със сертифицирани подизпълнители (архитектура, конструкции, вентилация и климатизация, ОВ и ВиК, топлотехника, ел. инсталации, геодезия, ландшафт, ПБЗ, пожарна безопасност)

Е. Технически контрол (проверка и контрол над последователността и качеството на изпълнението)

Ф. Доклади и отчет (личен проект-мениджър, последователност – план, график; седмичен отчет)

Г. Проучване на пазара (дизайнерски и фирмени отстъпки за материали, оборудване и обзавеждане; преговори с доставчици, изпълнители и подизпълнители)

Следователно, от гледна точка на маркетинга, услугата „дизайн на интериор“ означава създаване на естетическа и функционална среда, съобразена с вкуса и нуждите на клиента потребител на това пространство.

От етапа на първоначалната концепция за проектиране на сграда или помещение за предоставяне на услуга интериорният дизайнер работи заедно с архитект. Така той съчетава интериорните елементи с характерните черти на архитектурата. В България преобладаващата част от помещението не предлагат това предимство – работата на дизайнера и архитекта най-често е да възстановяват или обновяват обекти, построени за други цели. Съгласно с маркетинговия микс на услугите се изработват маркетингово проверените правила за процеса „планиране на обект“. Планирането на пространството става след:

1) **Разкриване на проблема или нуждата на клиента**

Нуждата и въпросът, с които би дошъл клиент, определят функционалните изисквания към обекта:

- Как клиентът ще се придвижва в помещението, т.е. коя е посоката на движението му при този вид услуга?
- Как клиентът би желал да се чувства или какво би желал да вижда?
- Какво ще се извършва във всяка стая или помещение на обекта?
- Какви са изискванията според закона за безопасност?
- Включени ли са и външни пространства?
- Какъв да бъде видът на осветлението, отоплението и другите комунални услуги?
- Какъв да е характерът на помещението и какво настрояние да създава?
- Предвиждат ли се разширения, промени и подобрения в бъдеще?

2) Вземане на принципно решение – схематичен дизайн

Изработването на схематичен дизайн за обекта на услугата във вида на графичен или схематичен модел позволява на дизайнера да степенува изискванията. Обикновено този процес протича свободно и започва, без да е съобразен с границите на помещението. Дизайнерите отчитат пространствените съотношения и движението на чисто функционално ниво и тестват идеите си по този начален модел схема.

3) Разработване на проектен дизайн

Разработването на проектния дизайн става с напасване на схематичния модел към ограниченията на действителните размери. Дизайнерът предлага как обзавеждането и оборудването „да си общуват“ в пространството; създава точни маршрути за движението на клиентите и персонала; разработва комплекса от изисквания и разчертава в мащаб плана чернова, с работни рисунки и в детайли. Проектният дизайн трябва да бъде одобрен от клиента.

4) Решение за дизайна

Решението за дизайна става окончателно, когато всички останали фази са успешно приключени. То е интегрално, защото етапът „дизайн“ продължава от момента на одобрение на проектния дизайн от клиента до откриването на завършения обект.

5) Проверка на ефикасността на решението

Последният етап от процеса на „планиране на обект“ е проверката и дооформянето на решението. Тогава се прави допитване до потребителите или клиентите и добрите предложения за промени биват приети. Списъкът с приоритети може да бъде съставен, без да съдържа общовалидни правила.

Интериорният дизайн трябва да осигурява и *функционалността* на помещенията, и *организацията на потока* от клиенти. Натоварването и посоката на движение, осигуреното достатъчно място около обектите, оборудването и обзавеждането трябва да дават на клиентите възможност ефикасно да използват, и без опасности, пространството. Изискванията в това отношение целят да бъде осигурен невъзпрепятстван подстъп към входните врати, коридорите и аварийните изходи. Но преди всичко дизайнерът се стреми да предизвика интереса на клиента с обстановката, нужна за предлаганата услуга и подходяща за предназначението на обекта. Търсейки простота на планирането, той го прави с чувство за мащаба и с мисъл за баланса на пропорциите и връзката между съседни помещения. Простотата на планирането е главното при съчетаването на останалите елементи, които изграждат предметната среда на услугата.

Обзавеждане и оборудване

Обзавеждането и оборудването, като елемент от предметната среда на услугата, са съобразени с архитектурния план на сградата. Как да бъде разделено пространството съобразно с архитектурната даденост на помещението или обекта – тази мисъл ръководи обзавеждането. С разпространението на офис и бизнес автоматизацията тази мисъл, изразена веднъж, бързо „остарява“. Широките, отворени пространства могат да служат за определени концептуални модели на обзавеждане, отново в зависимост от предлаганата услуга. С оглед на изпълнението на административни дейности и обслужване на дейности на „задната линия“, невидими за клиента пространствата често биват свивани. Нуждата служителите да работят в близост и в тясно съседство е различна в зависимост от обмена и от споделянето на информация, от длъжността на служителя и др. Развитието на техно-

логиите налага промени в „настройките“ на помещенията за производство и консумация на услугата. Офис базираният отрасъл на услугите предполага, че офисът е пункт за изпълнение на услугата. Изборът дали той ще е клуб, завод, заведение, естрада, магазин, пазар зависи от функциите на дадената услуга.

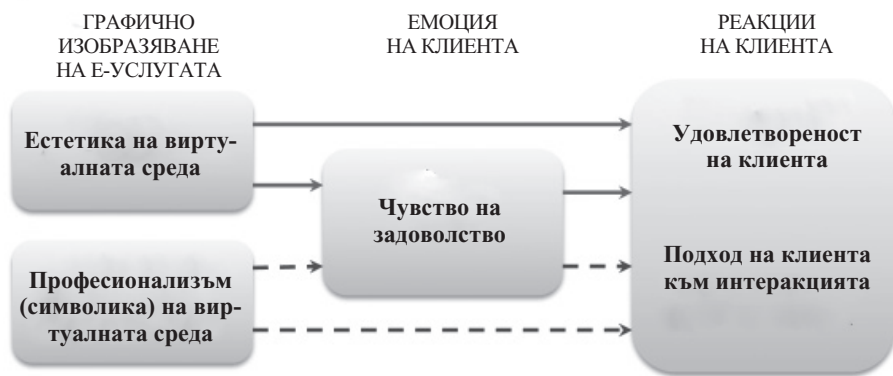
Организациите доставчици на услуги имат свобода на избора как да обзаведат и оборудват необходимите им пространства. Те са собственикът на интериора (изкуствените характеристики на средата – осветление, отопление, вентилация); използват го за икономическите си цели и го контролират според следваната маркетингова стратегия. Зависимостта между маркетинговата стратегия на доставчика на услугата и предметната среда на самата услуга не само се подразабира – тя е очевидна.

Понастоящем в България офисът на дадена услуга е все още „полица“ (рафт) – за нейните служители и „витрина“ – за нейните клиенти. Демонстрирането на ефикасността на видимите „работни части“ на организацията е инструмент за материализирана продажбена промоция на услугата. Идеята за „фронт офис“ цели за клиента създаване на преживяване и на положителен опит от услугата. Като участник в производството и консумацията на услугата, той бива канен „да се разполага“ в определените за това зони, да се самообслужва, да се обръща към персонала за консултация за най-доброто в ситуацията решение; решение, което в конкретните условия би могъл да потърси и сам, с предоставените му технически средства (напр. в банков или застрахователен клон). Клиентът може да бъде и пасивен потребител на услугата, т.е. да я възприема пасивно. (напр. във фризьорски салон). Тогава ролята на контактния персонал и предметната среда е решаваща.

НЕЩО ПОВЕЧЕ ЗА... чувството на удовлетвореност у клиента при виртуално взаимодействие с услугата.

Фиг.3.6 показва възможността да бъдат предвидени взаимовръзките между графичното изобразяване на виртуално предоставена услуга, емоциите на клиента и неговите реакции при взаимодействие с услугата. Тези взаимовръзки са по-специално между *естетиката* и *професиона-*

лизма, вложени в разработката на виртуалната среда, от една страна, и *удовлетвореността на клиента* и подхода му при *взаимодействие с услугата* – от друга. Ядрото на модела за предвиждане на взаимовръзките са емоциите на клиента, *чувството на задоволство* при появата на предизвиканото от услугата желание, както и предоставеният достъп до виртуализираната услуга [40].



Източник: Vilnai-Yavetz and Rafaeli, 2006: 33.

Фиг. 3.6 Предвиждане на взаимоотношенията между виртуален дизайн на услугата и удовлетвореността на клиента от взаимодействието му с нея.

Резултатите от изследванията на Вилнай-Явец и Рафаели показват, че съвсем определени аспекти на виртуалния мизансцен на дадена услуга влияят върху реакциите на клиентите към нея. Естетиката на виртуалната среда влияе върху чувството на задоволство у клиента, за неговото удовлетворение и приближаване към взаимодействие с услугата. Вилнай-Явец и Рафаели правят експериментална постановка, при която установяват, че *професионализмът допринася за удовлетвореността на клиента, но без да буди у него чувство на задоволство и без да го приближава до взаимодействие с услугата*. Все пак се предполага, че професионализмът извиква емоция и че за клиентите е подстъп към взаимодействие с услугата.

Моделът на Вилнай-Явец и Рафаели акцентира върху емо-

циите на клиента. Задоволството е променливата, която прави връзката: „графичен дизайн – реакции на клиента“, свързва виртуалния дизайн на услугата с удовлетвореността на клиента от услугата и взаимодействието му с нея. Емоцията обяснява реакциите на клиентите към различните аспекти на услугата. Нещо повече: задоволството посредничи и във взаимоотношенията „естетика – удовлетвореност от услугата“ и „естетика – взаимодействие с услугата“. Така че чувството на задоволство, подбудено от естетиката, показва, че услугата е удовлетворила клиента. Тези резултати водят до разграничаване на емоцията като задоволство от реакцията, израз на удовлетвореност – две концепции, често смятани за идентични.

Емоцията играе ролята и на независима (факторна) променлива. Резултатите показват, че задоволство не опосредства взаимоотношението „професионализъм – удовлетвореност“ и „професионализъм – интеракция“. Вилнай-Явец и Рафаели откриват, че емоцията е мост между естетиката на сайта и реакциите на клиента, но че не е същото при професионализма. Професионализмът е интерпретация на символиката на наблюдаван артефакт (изкуствен обект) и като интерпретация свързва емоционалните процеси с познавателните.

При системното оценяване на реакциите на клиентите към виртуалния „мизансцен“ на услугата Вилнай-Явец и Рафаели откриват сходство между отражението на интериорния дизайн на предметната среда на услугата върху реакциите на клиентите на място и аналогично – на графичния дизайн върху виртуалните реакции. Материалният мизансцен на услугата създава ефект чрез въздействието – поотделно, но едновременно – на функционалността, естетиката и символиката на обстановката. Вилнай-Явец и Рафаели развиват тази теза. За тях при виртуалната среда на е-услугата естетиката вече въздейства отделно от символиката. Затова и, към утвърдените „естетика“ и „функционалност“, в контекста на е-услугите те добавят мярката „символика“. За Вилнай-Явец и Рафаели ефектът от естетиката е по-силен от ефекта на символиката. Това прави естетиката важен фактор и за създаване на висококачествена услуга, и важна в управлението на услугите.

Погледнат внимателно, моделът съдържа и противоречия. От една страна се твърди, че професионализмът влияе върху чувството на задоволство и върху отношението на отделния клиент към взаимодействието му с услугата. От друга – че „обективният“ професионализъм няма съществен ефект върху тези реакции. Пак Вилнай-Явец и Рафаели отчитат по-голямото въздействие на символиката, при която професионализмът е единствената асоциация, посочвана в сайта на услугата. Вероятно защото понякога води до други асоциации, различни от очакваните клиентски реакции, които смущават или неутрализират ефекта на професионализма. Например виртуална среда, в която професионално разработените настройки на сайта допринасят за официалния му изглед, за да възникне асоциация между формалност и професионализъм – у някои клиенти извиква асоциация с консерватизма вместо с професионализма, която може да откаже тези клиенти от желанието им да си взаимодействат с услугата.

Вилнай-Явец и Рафаели поставят и въпроса кои са потенциалните резултати на виртуалната среда върху различни критични точки на взаимодействие на клиента с услугата. Класическата идея при предоставянето на услуга – „момент на истината“ [22] – добива друго значение, когато става дума за е-услуга или интеракция, проведена чрез кликания, вместо „сред тухли“. При предоставяне на услугата в предметна среда важното „първо впечатление“ от обстановката може да се документира. При е-услугата моментът на първото впечатление е критична точка, защото разходите за прехвърляне на клиент от виртуални условия към материални са по-ниски.

Е-услугите и дигитализираните услуги днес са актуалната среда и канал за предоставяне на услуга заради предимствата им пред физически изпълнената услуга – по-ниски разходи и по-лесен достъп до клиентите. Но засега няма отговор на въпроса дали клиентите не предпочитат личния, човешкия допир при класическото взаимодействие с услугата пред безличната „клик-услуга“. Реакциите на клиентите и към дизайна на виртуалния магазин не са еднакви: хората, за които пазаруването е развлечение, предпочитат

реалистичен виртуален магазин, докато онези, които смятат, че пазаруването е задача, предпочитат удобството на материалните условия. Затова вниманието на мениджърите се обръща от мизансцена на услугата към дизайн на виртуалното ѝ предоставяне, със специално отношение към естетиката и символиката.

Светлина и осветление

Дизайнерът отчита естественото осветяване на помещението и дава предложения за осветлението, съобразено с факторите, че:

- дневната светлина и начинът, по който тя влиза, влияе с топлината, с ослепителния си блясък, с проникването, с яркостта на цветовете денем; повечето схеми за осветление отчитат разположението на сградата спрямо слънцето, как светлината се променя през деня и според сезоните, както и слабо осветените и усойните места или помещения;
- посоката и силата на дневната светлина въздействат върху възприемането на цветовете;
- конкретните дейности на съответното място трябва да отговарят на изискванията за точност, скорост, безопасност;
- е важно как мениджмънтът на организацията възприема задачата и каква цел определя за съответното място – „да продава торти“ или „да продава измеримо задоволство след терапия“, да вдъхва на клиента „стабилност и доверие в институцията“ или „достъпност и готовност за съдействие за бързо решаване на текущите му финансови проблеми“;
- предлаганата степен на видимост зависи от същността на задачите и от възрастта на клиентите. Ако задачата изисква съсредоточена работа от клиента или персонала, тогава дизайнерът избира силна светлина;
- в много ситуации създаването на определено настроение или обстановка е от първостепенна важност. Спокойствието и тишината в библиотеката, напр. са задължителни.

Цвят, музика и аромати

Цветът, както музиката, има свой език и извиква настроения и емоции – въодушевление, щастие, тъга, бодрост. Символиката на цветовете играе роля при създаването на бранд, при общуването, в религията, в творчеството.

Цветът има следните характерни свойства:

- тон – наименованието на цвета (син, жълт, червен);
- яркост на цвета – изсветляване и/или потъмняване на цвета;
- наситеност – сила и чистота на цвета.

Използването на музиката като фон при обслужване като че ли възприемаме като необходимо условие за подходяща „настройка“ на предметната среда, за създаване на желаната обстановка. Най-често музикалното оформление е предавано чрез радио или тв-приемник, за да бъдат запазени правата на интелектуалната собственост. Тема, която заслужава широка дискусия в нашите условия, е силата на озвучаването в заведения за хранене, за забавление, за игри и спорт.

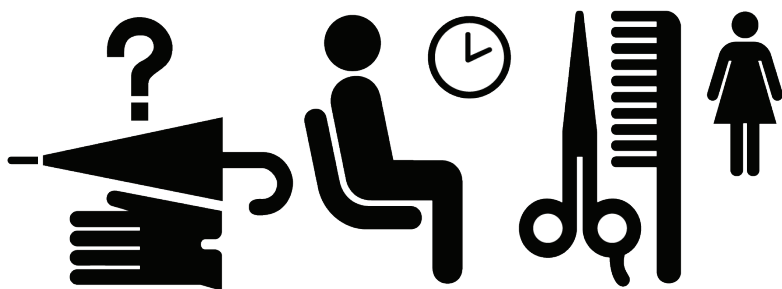
Знаци, символи и артефакти

Като част от обстановката и като оформление на предметната среда, знаците, символите и артефактите са видими предмети или обекти, които действат по подразбиране. И едните, и другите служат за ориентиране в обстановката, за усвояване на средата за самото поднасяне на услугата. Освен това знаците, символите и артефактите допринасят и за добрия имидж на организацията доставчик на услугата.

Означенията могат да бъдат [вж. Фиг.3.7]:

- табели с наименования – на отдел, на гише;
- знаци за посока (към изход, към вход);
- указания и изисквания за предоставяне на услугата или на части от нея, включително самообслужване – „Вземи номер за повикване!“, „Почисти таблата след хранене!“, „Пази тишина!“;
- като указания за поведение – „Билети се продават от

водача при точно приготвена сума и спряло превозно средство.“, „Изключете мобилните си устройства!“, „Зона за пушачи“.



Източник: AIGA The professional association for design

Фигура 3.7 Табел: „Загубени и намерени вещи“, „Чакалня“ и „Салон за красота“

Предизвикателство за дизайнерите са знаците, символите и артефактите, предназначени за възможно най-интуитивното упътване и информиране на клиентите за процеса на услугата. Особено важни са тези упътвания там където процентът на новите или редки клиенти е голям, както и при услуга с висока степен на самообслужване и най-вече – когато служителите, които могат да помогнат и да водят клиентите през процеса на услугата, са недостатъчно.

Самите клиенти, когато не съумеят да извлекат от предметната среда ясни сигнали, се объркват. Разтревожени, те съвсем губят ориентация: как да продължат и как да получат желаната услуга? Могат да изпитат дори чувството, че са се загубили там където са смятали, че ще бъдат решени проблемите им. Резултатът от подобно преживяване е раздразнение до разочарование.

Пример 3.4 Betahaus: „1 desk please!“ („Едно бюро, моля!“) или предметната среда като продукт от маркетинговия микс на услугата.

Наемането на място и пространство за работа е по същество иновационна услуга, наречена *co-working* (сътрудничество), чиято основна цел е да предлага гъвкави, мобилни и леснодостъпни условия за индивидуална или за екипна работа за кратък период от време. „*Co-working*“ е схема на организация на труда, при която няколко самонаети работници се трудят в едно помещение. Много често тези самонаети лица са Питър-Дракъровите „работници на знанието“ [9], които се нуждаят от среда за работа, като интегрираща пространство и място услуга.

Линията на услугата – под формата на абонаменти – се състои от:

FLEX бюро („Гъвкаво бюро“). Основна услуга – за индивидуално ползване на свободно място за работа.

FIX бюро („Постоянно бюро“). Те са **FLEX** бюра със запазено собствено пространство за работа, на пълен работен ден.

TEAM DESK („Бюро за екип“) е постоянно бюро, обособено от другите в пространството, с работни места за екип до пет души.

TEAM ROOM („Стая за екип“) е отделна, обзаведена в духа на Betahaus-концепцията за стая, предлагаща всички условия на офис, за пет души.

Всеки абонаментен план включва:

- работно място, вкл. поддръжка и почистване;
- WiFi връзка;
- принтер, скенер, копирна машина;
- офис консумативи и материали;
- обяви за работа, разпространявани само в мрежата на betahaus;
- безплатен достъп до всички вътрешни културни, социални и професионални събития;
- групови финансови, правни и счетоводни консултации на месечна база;
- приятелска среда от интересни индивиди с творческа нагласа.

Източник: <http://www.betahaus.bg>

И хората имат роля в предметната среда

Появата и поведението на персонала и присъстващите клиенти засилва или отслабва възприятието на предметната среда на услугата. В рамките на ограниченията, налагани от законовите разпоредби и изискваните от служителите умения, организациите доставчици на услуги наемат персонал, който да попълни конкретни места и да изпълнява определени роли не само в процеса на услугата, а и в създадената за нея предметна среда. Ролята на персонала в предметната среда е да подчертава и важността на материалните изображения в тая среда на услугата. Персоналът носи служебни униформи (в унисон с обстановката) и изпълнява инструкции за поведение, които определят използвания език и позволените и непозволените действия. Например присъстващите в ресторант клиенти могат да повлияят върху решението на новите, дали да повторят посещението си. А какви изводи би си направил за заведението клиент, който влиза в него и вижда непристойно поведение на други клиенти, вече заели места?

12. Персонал, потребители и посетители

Дотук в маркетинговия микс на услугите – „продукт“, „цена“, „пласмент“, „промоция“, „процес“, „предметна среда“ – разглеждахме маркетинга на услугите като съвкупност от обективни условия, предметена дейност и въздействие върху клиентите на тези услуги. Концептуалната рамка за маркиране на услугите, т.е. как организациите доставчици на услуги създават и „опаковат“ услугите, за да ги „водят до“ или „експонират за“ определен пазар от търсещи клиенти, се крепи на *хората*, т.е. на *участниците* [11]: персонала, потребителите (клиентите) и посетителите (присъстващи клиенти). Ще ги разгледаме като нематериален актив и на бизнес организацията, а не като ресурс, защото наравно със служителите *участват* в произвеждането, доставянето и потребяването на услугите. Заедно или поотделно, всички те играят роля във взаимодействието с услугата.

12.1. Служители от предната линия

За клиентите „срещата“ с персонала е важен момент от услугата. За бизнес организацията нивото на персонала от предната линия и начинът, по който той работи, дават на услугата облик (диференцират я) и конкурентно предимство за самата организация. Контактът между персонала на предната линия и клиентите е определящ за създаване на лоялни отношения [29; 30]. Сред причините персоналът да е толкова важен и за клиентите, и за конкурентната позиция на фирмата, можем да посочим следните:

- Служителите от предната линия са съществена „част от продукта“. Като контактен персонал те са видим елемент на услугата и неин двигател; те са решаващи за качеството на услугата.
- За клиента – те са фирмата. За организацията доставчик на услугата те са лицето на фирмата – като нейни представители.
- Те са бранд. Служителите от предната линия са елемент и от маркетинговата комуникация на организацията доставчик на услугата. Те участват в създаването на желания от организацията имидж. Те са доказателство, че обещанието на бранда действително ще бъде изпълнено.

Контактният персонал пръв може да види нуждата на всеки дошъл следващ клиент. Служителят от предната линия персонализира изпълнението на услугата и взаимоотношенията с клиентите. Когато тези дейности завършват с добри резултати, в последна сметка водят до лоялност на клиентите.

Контактният персонал не е еднородна група от служители. Прекият контакт с клиента е общ за всички, но по степента на квалифицираност трудът на всеки служител е различен. На Фиг. 3.8 са сравнени преподавателска и административна длъжност във висше училище. Общото между тях е, че и преподавателят, и администраторът пряко общуват със студентите, но извършваните от тях дей-

ности са различни по същност и съдържание. Въпреки това, маркетингът на услугите изисква някои общи умения за преподавателя и за администратора, задължителни за контактния персонал. Ето защо всички служители от предната линия, независимо от спецификата на услугата, която извършват, трябва да притежават основни умения и така да отговарят и на общите маркетингови изисквания.



Адаптирано по: Muddie and Pirrie, 2006: 134.

Фигура 3.8 Основни и допълнителни умения на контактен персонал във висше училище.

Освен основни, браншовете изискват от контактния персонал и допълнителни умения, които да осигуряват качествена услуга – но само ако тези служители притежават задължителните основни и допълнителни качества.

Преди преподавателят във висше училище можеше, без да се бои, че ще последва оплакване, да бъде дори невежлив, връщайки за пореден път студент от изпит, т.е. преподавателят действаше „от позицията на силата“. *Понастоящем* е обратното – студентът сам определя кога и дали да се яви на изпит по заявен курс. Преподавателят е задължен „да отговори“ на тази нужда, на „търсенето“: първо – като администратор и след това – „по същество“. *Преди* тези, които са предоставяли услуги, изискващи ред специални качества, „са излизали сухи

от водата“ и без да носят основните качества за извършване на услугата. Днес дори от извършващите професионални услуги се очаква да притежават тези качества [вж. Фиг. 3.8].

12.2. Грижа за клиента и грижа за персонала

Когато стане дума за *грижа за клиента* и *грижа за персонала*, като принципи на работните (професионалните) отношения, какви мисли извиква това в нас и с какъв личен опит го свързваме? И какво за нас означава следното съждение:

Ако клиентите оценяват услугата според персонала, тогава работодателят набира служителите според квалификацията и личните им качества така, че да покриват изискванията на клиентите.

Вярно ли е и за работодателя, и за служител, хипотезата, че:

Грижата за клиента = Грижата за персонала

Концепцията „грижа за клиента“ възниква в Европа през 80-те години на XX век. Тя е наречена тогава „фундаментален подход към стандартите за качество на услугите“. Той покрива всяка страна от операционните дейности на организацията: от дизайн на продукта или услугата до това как продуктът е комплектуван (даже до инструкциите за ползване), пакетиран, доставен, придружен ли е с обслужване. Всичко това показва, че процесът на предоставяне на *качествена* услуга е широк по обхват и важен. Този фундаментален подход към бизнес дейността е вариация по сентенцията на Теодор Левит (1925 – 2006), че „клиентът е цар“, която променя насоката на маркетинга: по-малко към продукта и повече – към клиента [14].

Независимо дали се възприема като цар или не, клиентът очаква да бъде обгрижен от доставчика на услугата. Доста време е трябвало на работодателя, за да осъзнае важността на служителите от предната линия за обгрижването на клиента. Но относно грижата за персонала фирмите успяват да постигнат съгласие. Защото е по-вероятно клиентът да получи добра услуга, ако служителят е щастлив от работата си. Работодателят, който се отнася към

персонала със загриженост, ще има мотивирани и всеотдайни служители, които с желание ще изпълняват – и то качествено – услугата и ще я доставят от името и за сметка на организацията. Придържайки се към максимата, че удовлетвореността на клиентите е функция от „удовлетвореността на собствените, вътрешните клиенти – служителите“ [31], висшите мениджъри на услуги търсят своя отговор на въпроса: *заради кого* (заради кои клиенти) *кои служители как да управляват*.

12.3. Неудовлетвореност у служителя

Служителят се чувства неудовлетворен в работата си, когато върху него продължително и неблагоприятно са въздействали фактори на управлението. Тук ще изложим някои от тях [31].

Нееднозначност на изпълняваната длъжност

Служителите от предната линия *трябва* да са осмислили какво работодателят и клиентите очакват от тях и да са наясно каква е ролята им, какво точно ще изпълняват, как да го правят. Това естествено не става изведнъж, а и само да кажем на някого какво и как трябва да прави, не е достатъчно. В този случай отговорността носи работодателят, който трябва да помага на служителя да изпълнява задълженията си, като му предоставя условия и средства за това; като му осигурява необходимото обучение; като определи компетентен и опитен колега, който да го насочва, докато има нужда. В противен случай служителят постоянно ще се чувства неудовлетворен.

Противоречиви изисквания към ролята

Конфликт в ролята има, когато служителят от предната линия е йерархично подчинен и не е упълномощен да взема решения, макар първата среща на клиента с услугата да е най-често именно с него. Работодаателят знае, че при тези обстоятелства служителят от предната линия пръв посреща критиките към услугата, че в негово присъствие клиентът е и по-критичен към организацията-доставчик на тази услуга. Ролята му на изпълнител на услугата и същевременно – на подчинен, поставя служителя в най-раз-

лични противоречиви положения. Те могат да се дължат и на прояви на *пристрастие* и да *смутят* служителя от предната линия в момент, когато той обслужва. Ето няколко примера и една дискусия [Дискусия 3.1] за такива положения.

- Ако служителят иска да направи за клиента повече от онова, което фирмата предлага, противоречието в ролята е, че служителят взема страната на клиента.
- Ако служителят вярва, че клиентът критикува неоснователно и от егоизъм, той трябва да вземе страната на организацията.
- Когато организацията доставчик на услугата очаква от служителя да удовлетворява изискванията на клиентите и същевременно го товари с административна работа, организацията има противоречиви изисквания към ролята на служителя.
- Когато по едно и също време отделни групи от клиенти имат различни изисквания към служителя, той се сблъсква с противоречиви желания на клиентите.

Дискусия 3.1

Предизвикателството „Служител от предната линия“

Нека допуснем, че служителят от предната линия често попада в противоречиви положения: застава на страна на клиентите „за сметка“ на организацията, за която работи или обратно – държи клиента на разстояние с поведение на рутинно изпълняващ задача от стандартен тип, вместо да посреща с готовност неговите изисквания. Организационно оправдано ли е от контактния персонал да се изисква да участва активно на повече от един фронт? Типично за клиента на услугата ли е да настоява да получи за себе си повече от присъстващите клиенти или да възразява срещу начина, по който служителят го обслужва? Мнозина биха потвърдили, че, като служители от предната линия, са набирали професионалния си опит в организационната среда именно така – разрешавайки такива или подобни конфликтни положения, докато оформят своя стил

и очертаят периметъра си. Други биха заявили, че организациите, за които работят, имат прекомерни изисквания към служителите, натоварването е голямо, възлаганите им роли на практика са многопластови и трудно изпълними. В едно можем да сме сигурни: че подобно усещане за противоречивост предизвиква у служителя чувство на неудовлетворение от ролята му.

...И той се вижда изправен пред мотивационния въпрос как да разреши неудобството: дали да промени положението, може ли да го промени и, ако да, как да избере какво да промени: по приоритет, заради отстояване на професионална позиция, от етичност или по необходимост. Отговорът е един и служителят може да го намери само след обсъждане с работодателя.

Работодателят, от своя страна, следва да направи ре-дизайн на изпълняваната от служителя роля (разбира се, ако желае да го задържи!), като съобрази нейния обхват с предявените към служителя изисквания, действителните му умения и постиганите от него резултати. Може да му постави набор от задачи, възникнали от очакванията на клиентите, но които да поставят рамки на изпълняваната роля, и според тяхното изпълнение служителят да бъде оценяван. Много често работодателят събужда в организацията дух на надпревара между служителите. Той окуражава „състезанието“ в отделни аспекти на услугата и в работата с клиентите, като създава възможности за служителите да развиват ролите си, а и основание да се сравняват един с друг.

Във всеки случай „да бъда служител от предната линия“ си остава предизвикателство.

Претоварване на служителя

Служителят от предната линия може да е недоволен и вследствие на претоварване с работа и задължения. Както теорията, така и практиката обясняват това с недобър дизайн на ролята. Но дори когато дизайнът е отличен, с времето могат да настъпят промени в търсенето, в модела или в нивото на услугата, на които той вече да не отговаря.

Ако потокът от обслужвани клиенти на ден отслабва в

периодите на относително неактивно търсене и расте в натоварените периоди, това трябва да бъде отразено в работния график на служител. В тези случаи ролята на работодателя е да създава механизми за управление, наблюдение и оценка на несъответствието между търсенето и работното натоварване на отделния служител и своевременно да коригира работния му график, за да намали риска от претоварване.

Несъответствие между длъжност и служител

Не всеки служител може да изпълнява роля на предната линия. Но и да попаднем на служител, когото смело определяме като неподходящ за ролята, нека все пак си помислим, че тя може да му е дадена по причини, които обслужваният в момента клиент не вижда. Тези причини могат да идват от:

- набиране на персонал „по необходимост“;
- избор и назначаване на кандидати, които не на предната линия ще могат да покажат добрите си качества;
- инертно или недотам заинтересовано ръководство, което предизвиква текучество на персонала;
- безразличие у служителя дали клиентът остава доволен.

За да даде на кандидата за работа ролята „служител от предната линия“, ръководството първо прави подбор, а след това назначава избрания кандидат на изпитателен срок.

Липса на достатъчно права и отговорности

Без да имат свобода и възможност за проява на гъвкавост при работа с клиентите, някои служители се чувстват „с вързани ръце“ и това ги разочарова и демотивира. Тези служители обикновено са с профил на инициативни и независими хора, които в работата като подчинени губят мотивация и стават пасивни. Работодателите, които ценят такива служители, се опитват да ги задържат, като допълнително им дават отговорности и права. Повечето права

и отговорности са сериозно изпитание и за двете страни – работодателят трябва да делегира власт, а служителят – да носи отговорност.

Липса на споделени цели

Служителят от предната линия взаимодейства предимно с клиента и често се чувства на тази позиция изолиран от организацията. Той смята, че извършва работата си, без да има опора зад гърба си – нито в колегите от задната линия, нито в средното и висшето ръководство на организацията доставчик на услугата. И според англо-саксонския, и според японския модел на управление, организацията трябва „да задължава“ всеки нает – да го приобщава към своите цели, т.е. общата цел трябва да е споделена цел.

Начин на споделяне на целите в организацията доставчик на услуга е тя да превърне принципа в цел. Напр. „удовлетворяването на клиента“ става цел, която кара всеки служител да се отнася към колегите си като към клиенти. Пак ръководството окуражава служителите си да предоставят такъв стандарт на услугата, от какъвто те самите биха искали да се ползват.

В България моделът на споделяне на общите цели сега прохожда.

12.4. Възпитаване на ангажиран персонал

Теорията предлага два възможни подхода как да бъде възпитан ангажиран и всеотдаен персонал и как да бъде преодоляно възможното текучество. Единият е с фокус в отделния служител [вж. Пример 3.5], а другият – в организацията. Целта е постижима само ако организацията приложи *вътрешен маркетинг*, ако използва двата подхода едновременно. С други думи, да тръгне *едновременно* от двете отправни точки, за да стигне до общата крайна точка, която е: „минимално текучество“, „интегрирани служители“, „увеличена производителност“ и „подобро обслужване“ [вж. Фиг. 3.9].

Набиране, подбор и наемане на персонала

Кампанията за **набиране** на персонал има за цел да привлече добрите кандидати. Това става посредством добра маркетингова комуникация, чрез която организацията да убеди обществеността, че е добро място за работа. Съдържанието на комуникацията в този случай включва:

- описание на мисията и културата на организацията;
- описание на спецификацията на длъжността, вкл. наименованието на длъжността и основните области на отговорност.



Източник: Muddie, P. and A. Cottam, *The Marketing Management of Services*. 2nd ed., ВН, 1999: 142.

Фигура 3.9 Вътрешен маркетинг за създаване на ангажиран персонал

- назоваване на всяко изискване, напр. академична квалификация, опит в областта и др.
- писмо от кандидата с изложени в него причини да смята, че е подходящ за длъжността.

За **подбора** на персонала в сектора на услугите теоретичната наука казва следното[36; 32]:

1) Климатът и културата на организацията са функция от персонала.

2) Повечето организации изискват от служителите си да изпълняват зависещи една от друга роли, във всяка от които всеки служител в системата да постига добри резултати, защото едно индивидуално отличие не компенсира едно лошо представяне на служителя.

3) Най-доброто предвиждане за бъдещото поведение на служител е поведението му в миналото.

Резултатът от привличането и подбора на персонала е **наемането**. За да „отлее в желаната форма“ готовността за работа на току-що постъпилите служители, организацията ги **обучава** така [вж. Пример 3.5], че да развият способност и умения за ролята си.

Пример 3.5 СТУДИО МОДЕРНА: Специално обучение в действие

„Раненият“ агент трябва да бъде изведен от предния фронт и да бъде „реанимиран“.

Постоянното обучение на агенти, извършващи продажби на продукти по телефона, е „запазена марка“ на „Студио Модерна“ ЕООД. Отговорен за обучението е наставяващ и обучаващ мениджър, т. нар. супервайзор. Той следи изпълнението на плана за всеки агент в центъра за обслужване на обажданията, окуражава агента, когато продава добре и по план, и го наставява какво да преодолява и подобрява при неуспешните продажби. В „Студио Модерна“ постоянното обучение е продажбена политика. След поредното обучение супервайзорът съставя за обучавания агент индивидуален план на продажбите според нивото му и според плана за месеца на целия център (на всички агенти, взети заедно).

Агентът получава т. нар. таргет – планиран целеви обем на продажбите за даден планов период, който трябва да изпълни до следващата му среща обучение със супервайзора.

Таргетът може да е за пет дни, седмица или месец. Той включва продажбата и на продукти, които агентът задъл-

жително да предлага по време на всеки разговор с клиент. Начинът, по който той трябва да предлага всеки от продуктите, е изпитан и предварително определен. В него влизат и периодични отстъпки, както и пазаруване чрез преференциални клиентски карти.

Изпълнението на индивидуалния таргет осигурява изпълнението на месечния таргет за центъра.

Обслужващият център има месечен таргет, който е разделян на седмични таргети. Тези седмични таргети са разпределяни между агентите, всеки от които получава с тях и своя дневен таргет (в евро). Ако фактическите продажби са по-ниски от планираните, обучаващите мениджъри включват временните отстъпки, чрез които да бъде наваксано изоставането.

Важна максима при обучение на агент е той да изпълнява таргета за час. Когато агентът изостава, супервайзорът организира необходимото „светкавично“ обучение, след което агентът излиза на предната телефонна линия.

Адаптирано по разработката на бакалавър от випуск 2011/12 г.

Служителят от предната линия е длъжен да се съобразява с определения начин на изпълнение на възложената му роля. Това означава да изпълнява всекидневните задачи с предявения му от работодателя маниер. В тази връзка обучаващите работят, за да доближат служителя до одобрения стил, като развиват най-вече способността му да постига желани резултати. Те водят специалното и неспециалното обучение със служителите, индивидуално или по групи.

Неспециалното обучение възпитава у служителите умения как да потискат или предизвикват емоциите си, защото да бъдат любезни към клиентите е присъщо за ролята им. От служителя се изисква да не показва пред клиента истинските си чувства. Той е обучаван да преодолява емоциите си, като запълва с „отработена“ вежливост празнината между това, което чувства и онова, което *трябва* да чувства. Да показва емоции, които не изпитва или да задържа емоции, които напират отвътре – това напраща всеки нов служител. Тук ролята на обучаващия *като професионалист* е да „изиграе“ възприетия в организацията модел на служебно

поведение, в който трябва да се вмести служителят. А като *човек* той трябва да осветлява със своя опит пътя, който новият служител ще трябва стъпка по стъпка да измине (ако е този личният му избор) до „поклона от сърце“ [23; 32].

„Поклонът от сърце“ също е предназначен за клиента. Но той е и „специалист по откриване на управлявани сърца“ [23; 32]: наясно е, че служителят насреща му е обучен да показва *подходящи* емоции и че много често ги изразява механично, без мисъл или грижа, например за онова, което поклонът казва.

Тук е редно да поставим въпроса: каква е в случая ролята на ръководството и най-вече на преките мениджъри? Бизнес управлението на услуги в България търси ли начините, по които служителите могат да радват клиентите? Няма съмнение, че персоналът не бива да бъде обучаван на неестествени емоции, а само да владее спонтанните, с което ще е по-убедителен за клиентите.

Ориентиране на нов служител

Ориентирането е програма, чрез която организацията доставчик на услугата помага на новите служители да разберат компанията отвътре и да опознаят нейната култура. Според мениджърите на услуги това е особено важно за служителите от предната линия, чиято работа те ръководят, подпомагат и контролират по-успешно, когато служителите са ориентирани. Целта на ориентирането е служителят да приеме за свои ценностите на организацията. Програмата предвижда той да бъде оставен сам да осмисли волята, предназначението и мисията на организацията [вж. Пример 3.5].

Пример 3.6 През първия ден от назначението...

Работодателят ви внушава мисълта, че много ще очаква от вас. Така той посява и във вас семенцето на особеностите във вътрешния климат и културата на организацията, в която „добрите резултати са правило, а високите – възнаграждавани“. Ако сте назначен на мениджърска длъжност, ви оставят да опознаете средата, хората и процесите на услугата. В този ден трябва да се запознаете с произвеждането и доставяне-

то на услугата, с работата на подчинените ви служители и със самите тях.

Възлагат ви по-леки задачи, свързани с колегите, с които основно ще работите и в зависимост един от друг.

Социализация на нов служител

Ако при ориентирането служителите разбират какво могат да очакват в контекста на дейността на организацията, при социализирането те започват вече да преживяват очакваното.

Кандидати, назначени да работят на позиции, които изискват проява на личен стил и на новаторство, ръководството трябва по същество да мотивира за изпълняваната от тях длъжност, отчитайки, че за такива служители е по-добре да работят в среда със системни предизвикателства, в която те да проявяват новаторство, като използват благоприятните възможности. Обратно, този служител, който е мотивиран към външното (а не към същината), търси в работата опростеност и предвидимост. За такъв служител е важно точно да изпълнява задачите си. За да извършва това, той има нуждата да му казват точно какво да прави и изисква непрекъснато наставляване и одобрение, докато го прави. Този тип служители са полезни обикновено с интелигентността си – напр. пощальонът, който ще открие грешката в адреса, обслужва по-добре получателите на писма.

Упълномощаване

Служителите от предната линия се чувстват по-ангажирани с организацията, когато ръководството разшири правата и пълномощията им в посока обслужване и задоволяване на изискванията на клиентите. Упълномощаването им позволява децентрализирано вземане на решения, което продължава да расте с въвеждането на информационни и комуникационни технологии в сектора на услугите. За служителята упълномощаването става възможно, след като е изминал етапите на вътрешноорганизационното приобщаване: ориентиране, социализиране, техническо и нетехническо обучение [вж. Фиг. 3.10]. Приобщен, той вече може да бъде и овластен.

Упълномощаването е улеснено, когато процесът на доставяне на услугата е персонализиран и служителят трябва да

спазва определени правила. Много организации преминават към стандартизиране на дейности от предлаганата услуга, за да улеснят контролирането на разходите и на качеството.



Адаптирано по Muddie and Cottam, 1999: 150.

Фигура 3.10 Развитие на персонала в бизнес организацията (с цел задоволяване на нуждите на клиента)

Дори в организации, където предоставянето на услуги е почти напълно стандартизирано, упълномощаването на служителите от предната линия може да е от полза. То помага за по-бърз отговор при оплакване на клиент, въпреки че оплакванията и похвалите изискват различен тип управление: оплакванията – централизиран, защото може да са свързани с обезщетяване на клиента, а похвалите – децентрализиран. При оплакване упълномощеният служител може по-често сам да взема решения как по най-добър начин да поправи ситуацията. Няма да му се налага да търси супервайзор, който да се заеме с оплакването, и да му обяснява случая, породил оплакването или недоволството на клиента. Тази практика е възможна най-вече при персонализираното обслужване, когато служителят може да действа гъвкаво и има права да посреща нуждите на клиентите. Правата и пълномощията в този случай му дават т. нар. проактивна роля (когато активната страна е служителят), в която той очаква възникването на проблеми и неудобства и е подготвен да ги решава и коригира в процеса на предоставяне на услугата.

Упълномощаването е най-често срещано в организации, отхвърлили традиционния за България централизиран и ориентиран към контрола управленски модел, възприели за своя политика привличането на „работници на знанието“ [9] и постигането на висока производителност на труда. Различен подход налагат и особеностите на отрасъла на услугата. Например в сектора на информационните технологии променливите „информация, знание, власт и възнаграждение“ не са съсредоточени само в част от служителите, а са разпрострени върху и

споделяни от всички в организацията. От разпределението им зависи и степента на упълномощаване на служителя, защото:

Упълномощаване = власт x информация x знание x възнаграждение

Формулата доказва, че ако една от стойностите е „нула“, упълномощаването също е „нула“ и, значи, и служителят не е упълномощен.

Дизайн на длъжността

Дизайнът на длъжността на един служител съдържа: 1) спецификация и обхват, респ. разширяване; 2) обучение и развитие; 3) условия на работа; 4) система за оценяване; 5) възможности за професионално израстване, респ. обогатяване; 6) заплата и привилегии.

При упълномощаване на служителите от предната линия ръководителите вземат под внимание две страни от дизайна на длъжността: нейното разширяване и обогатяване. *Разширяване на длъжността* означава на служителя да се възлагат за изпълнение повече задачи. *Обогатяването на длъжността* в различни направления на услугата, а и извън нея, до голяма степен зависи от мотивацията на служителя – доколко той желае да изпълнява различни роли в една институция, напр. и преподавателска, и административна, и ръководна роля едновременно.

Мониторинг и оценка

Мониторингът и оценката на свършваната работа отчитат степента на удовлетвореност на клиента.

Пример 3.7 Матрица за оценка на удовлетвореност на студент от образователен курс

Примерът показва доколко студентът, обект на проучването, е удовлетворен от завършен от него бакалавърски курс във висше училище. Предложените на неговата оценка показатели са пет и затова оценките варират между 1 и 5, където 5 е с най-голямо значение за студента. След като е определил показателите по значимост, той дава и своята оценка, отново в интервала от 1 до 5, като най-високата е 5.

Таблица. Оценка на удовлетвореност на студент от образователен курс

АТРИБУТ	ОЧАКВАНИЯ ПРЕДИ КОНСУМАЦИЯ НА УСЛУГАТА		ПРЕЖИВЯВАНЕ НА УСЛУГАТА		УДОВЛЕТВОРЕНИЕ СЛЕД КОНСУМАЦИЯ НА УСЛУГАТА		
	Ранг (1)	Важност (2)	Ранг (4)	Важност (5)	Ранг (7)	Важност (8)	(9)
	(1 – 5)	(1 – 5)	(1 – 5)	(1 – 5)	(1 – 5)	(1 – 5)	(7)× (8)
Репутация	5	5	4	5	4	4	16
Стандарт на лекциите	4	4	5	5	5	4	20
Качество на материали	3	3	2	3	2	3	6
Спортна база	2	2	3	4	3	3	9
Местоположение	1	2	1	2	1	3	3
Очаквания (бр. точки)							
Удовлетворение (бр. точки)							
							54

Източник: Muddie and Cottam, 1999: 294.

По тази матрица можем да определим как се оценява удовлетвореността на студента чрез съпоставка между „оачкванията“ му преди да посети курса, „възприемането“ на курса по време на семестъра и „удовлетвореността“ му след приключване на курса.

Тъй като възможният максимален резултат е 75 (когато оценката по всеки един показател в колона 2 е 5), показано в таблицата означава, че студентът е имал високи очаквания – 56 точки (75%), преживяването или възприемането на курса се покрива и дори е над очакванията му – 65 т. (87%). Но по време на сесията и провеждането на изпита степента на удовлетвореност пада на 54 т. или с 15%.

Обратната връзка

Служителят, от когото зависи клиентът да остане доволен, трябва да узнае дали е постигнал това. Резултатът му трябва да е оценен и от ръководството на организацията доставчик на услугата под формата на материално или морално възнаграждение. Обратната връзка се осъществява едновременно в три посоки: към вътрешните и външните клиенти на този служител, към неговите подчинени или колеги и към ръководството, а не само еднопосочно – от управлението към служителя.

Казус 3.5

Из „Размисли на един сервитьор“

Бях в сферата на ресторантьорството две години. Работих като сервитьор в рок-рибна кръчма, където сервирахме рибни блюда на фона на алтернативна музика. Този тип храни е нетраен, а музиката сама по себе си вече означаваше ограничена клиента. Изненадващо е колко малко хора са склонни да посетят място, където се предлагат добре приготвени и пресни рибни продукти, ако музикалният фон там не е от типичната музика, която са свикнали да слушат, докато се хранят в заведение!

Като сервитьор разбрах, че общуването с клиента, глезенето, задоволяването на прищевките му – тук за този бизнес може би ще е уместна дори думата „флиртуване“

– твърде много напомнят поведението на една гейша (моля да бъде извинен заради това сравнение, опитвам се максимално точно да изразя собствената си гледна точка за ситуацията). Оказа се, че точно такова държание събужда позитивни емоции у клиента. Дори храната да не е на ниво и всички останали страни на услугата да са с ниско качество, само заради сервитьор, който „омайва“ клиентите, те могат да се върнат. Да, основната цел на такива посещения е именно консумацията на качествени продукти, но приятната обстановка се оказва достатъчна, за да компенсира други липси. По-тъжно е, когато от един работник се изисква да е добър не толкова като сервитьор, колкото като шут. Аз бях такъв, и то твърде успешно, без да имам опит и умения в обслужването (обслужването като – запомни, поръчай, донеси). Случваше се да забравям поръчки, понякога да сбъркам поръчаното. И въпреки това, при постоянен екип от трима или четирима сервитьори на смяна, от общо 10 – 15 сервитьори в заведението, тъкмо мене искаха да виждат до масата си над 30% от посетителите.

Както казах, имаше и по-умел персонал, а аз нямам забележителни физически качества или красота (което при тази професия също оказва влияние върху клиента) – умението ми беше да се правя на шут, да забавлявам клиентите, да обръщам специално внимание на тези, които се нуждаят от него и ще го оценят (нямам предвид финансово). Нелепите ситуации забавляват клиентите, ако те самите не са част от тях. Именно в такава позиция се намирах, докато се опитвах да вмества поредната компания в петък вечер в едно „пръскащо се по шевовете“ заведение, да приемам поръчките на три маси едновременно или да извършвам грандиозни размествания заради неочаквания дъжд или вятър. Действително – това не мога да не го спомена – имах силно клиент-ориентирано мислене. Всяка дребна прищявка, стига да е в разумните рамки, бях готов да удовлетвори, ако количеството работа го позволява: „изненадваща“ торта за рожденик, резен лимон в бирата на този, който обича да я пие по този начин, настаняване за секунди на някого, който е забравил да се обади предварително, а заведението е препълнено и е петък вечер. Понеже ние работехме с таблети,

е имало дори случаи, в които сервитьорът стои на дадена маса и си говори с клиентите, интересува се от случващото се с тях (понеже са редовни клиенти и той знае, че са в сесия или че започват нова работа), когато ненадейно идва друг сервитьор и носи няколко халби или други питиета, които са започнали да липсват на масата. Имало е и стотици случаи, когато питието е пристигало преди клиента, на точната маса, в подходяща аранжировка. Разбира се, това винаги е криело риск някой да е болен, с колата или поради друга причина да е в невъзможност да консумира алкохол за момента. В най-добрия случай, все пак си е тръгвал от заведението приятно „почерпен“, в най-лошия – някой е пил едно за негово здраве. И въпреки това – положителният резултат от тази практика винаги е имал превес.

Това обслужване не качва сумата, която клиентът заплаща за течностите и храните, поднесени с положителна емоция, консумацията не се е оскъпявала, в зависимост от това от кого бива обслужен клиентът. Големите бакшиши са рядкост в кръчмите, особено в тези с „алтернативна атмосфера“, и моето работно място не беше изключение. Да, бакшиши имаше, но не като при дискотеките или други подобни заведения: при нас дневният бакшиш за цялото заведение беше, колкото една сервитьорка в клуб получава за ден от „собствените“ маси. Отчасти това се дължи на желанието на много хора да дойдат и да похарчат последните си пари именно при нас – а сред тях имаше твърде много студенти (малцина от тях са с постоянни доходи). Но аз никога не съм го правел заради бакшиш. Стимулираха ме с бонуси към месечното възнаграждение, защото старанието ми не оставаше незабелязано, но това също не бе целта ми. Причината е друга.

Няколко години по-рано, преди изобщо да съм и помислял, че един ден ще бъда сервитьор, бях в заведение, където един такъв герой направи вечерта ни магична. Не знам какви бяха неговите подбуди, но това крайморско рибно заведение остана в сърцата ни. Обслужването бе навременно и на ниво, не липсваха адекватни съвети за избора на риба, предложения да опитаме по-нестандартни, различни от по-ръчаните храни, които биха били за сметка на заведение-

то, ако не ни допаднат. Вниманието и готовността му да задоволи всички наши прищевки, разбира се, „обогатиха“ този младеж. Но те промениха и мен – осъзнах това години по-късно. Именно заради емоциите, които изпитах тогава, и до днес имам желанието хората, които идват при нас като клиенти, също да си тръгват по-щастливи – а и по-добри хора, доколкото зависи от мен.

В никакъв случай не се лаская, че съм бил тогава единственият човек там, мислещ по-подобен начин. Но може би аз успях да реализирам това мислене и да поднасям всичко с усмивка, да обслужвам клиентите на заведението така, че нито да прекращavam нормите на заведението, нито клиентите да се чувстват ощетени, когато нещо е представлявало проблем по някакъв начин. И вярвам, че на свой ред оставих следа в сърцата на много хора. Вчера, например почти две години по-късно, ме поздрави клиент, когото вече не помнех. Случва се и на концерти, и на улицата, в парка или в компания с нови хора.

Това, което беше важно да не забравям в работата си тогава, беше собствените ми права и задължения. Не можех да си позволя да ощетявам работодателя за сметка на клиента, нито обратното. Естествено, беше задължително и да има разбирателство между колегите. Дори най-добрият сервитьор ще се провали при голям обем работа, ако не може да разчита на адекватна подкрепа от кухненски персонал, барман и другите сервитьори. Когато забравиш, че салатата е поръчана без гъби, няма как да се справиш като сервитьор без готвачи, върху които можеш да стовариш пред клиентите вината, а тях да помолиш бързо да пригответ правилната салата. Защото при една грешна съставка заради сервитьор – клиентът е възмутен, но при една грешна съставка заради пропуск в кухнята – нещата бързо се забравят, когато долети следващото по ред изумително на вид и вкусно блюдо. Без подходящ музикален фон или без някой, който „изненадващо бързо“ да донесе „неочакваното“ питие, което клиентите току-що са поръчали, докато още обсъждат вечерята, никой няма после да се забавлява така, както му се е искало.

При това изключително важно е, без значение колко си

добър сервитьор, да не оставяш клиентите да възприемат усилията ти като нещо, което им се полага. С хора, за които ти си роб, човек, чиято роля в живота е да изпълнява всяка хрумнала им глупост, е трудно да се работи. Има такива, които само по този начин гледат на тебе. Без значение дали си ти или е който и да било сервитьор, всички вие сте недостойни в някаква степен, а сте наоколо, за да сте им на разположение – единствено и само на тях. Тези клиенти са ужасът за всеки сервитьор, те винаги очакват, дори изискват повече: никога не е достатъчно бързо сервирано, никога не е достатъчно добре сготвено, никога музиката не е подходяща. Обслужването на такъв тип хора е много трудно и дори да даваш всичко от себе си, те по-скоро ще изискват още, отколкото да забележат усилията, които полагаш. Смятам, обаче, че повечето от тях не са се родили, нито пък са били такива в по-ранен етап от живота си. Някой им е „помогнал“, някой ги е тласнал да станат такива.

При работата с хора винаги има, за жалост, психическо натоварване. Именно поради тази причина длъжностите, които включват и работа с хора – напр. обслужване на клиенти, трябва да бъдат внимателно преценявани от ръководството, а кандидатите за такава позиция да минават специален психологически тест, както и адекватно обучение, което да ги подготвя за всевъзможните клиентски реакции, желания, емоции. Защото обслужващият персонал е лицето на всяка бизнес организация и един избор на неподходящ кандидат може да доведе до големи загуби. Поради тази причина работодателите, които разполагат с подходящи за подобни длъжности служители, трябва да правят всичко възможно, за да ги задържат при себе си, да ги стимулират за успехите им и да засилват желанието им за работа.

Адаптирана курсова работа на студент бакалавър, випуск 2013/2014 г.

Тема 4. Обновен маркетинг-микс на услугите

Цел на занятието

Запознаване с концептуален модел за предоставяне на качествена услуга; определяне и измерване на производителността на услугата.

Основни подтеми

1. Качество на услугата
2. Производителност на услугата

Цели на обучението

- Да разгледа модел на качество на услугата, по който ще може да бъде измервано възприетото от клиента качество.
- Да аргументира съгласно модела за производителност на услугата включването на „производителност на услугата“ като осми елемент от маркетинг-микса на услугата.

„Високо качество“ или „подобряване на качеството на услугата“ са най-честите и винаги верни отговори, с които студентите се аргументират, когато говорят за маркетинга. Но замислят ли се какво разбират под „високо качество“, те осъзнават, че „високо“ е посоката, но не и *необходимата форма* на качеството и че, ако не отговаря на определени параметри, „високо качество“ остава добро намерение, без да прераства в цел. При това студентите обикновено търсят според кого да оценят „високото качество“, кой е субектът на качеството на услугата – клиентът, служителят, организацията или отрасълът на услугата. Освен субекта, те трябва да имат предвид и контекста на качеството – услугата като продукт, резултат от операции, или като стойност за клиента. Поради всичко това отговорът им на въпроса „какво е високо качество?“ най-често не е конкретен.

Избора си да говорим за осмо „П“ – „Производителност“ – в маркетинг-микса на услугите, и да обединим „производителност“ и „качество“ на услугата, правим с основанието, поддържано и тук, че това са „двете лица на една монета“ [29; 30]. От една страна, целта „подобряване на *производителността*“ оправдава всяка стратегия за намаляване на разходите; но, ако заради тази цел мениджърите свият прекомерно услугата, това ще предизвика възмущението на клиента и негодуванието на служителя. От друга – към повишаване на качеството се тръгва в интерес на клиента, то е и важен фактор за удовлетворяването му, за диференцирането на услугата и за създаване на лоялна клиентела. Не е оправдано, обаче, работодателят да инвестира в подобряване на качеството, без да е отчетел направените общи разходи и без да включи очакваните общи приходи от предложените на клиента конкретни параметри с подобреното качество на услугата, за които той е заявил готовност да плати.

В тази глава с помощта на концептуален модел [вж. 4.1] ще определим какво е *качество на услугата*. Това ще ни изясни и как да измерваме *производителността на услугата* – търсения икономически резултат.

13. Качество на услугата

В контекста на маркетинга на услугите качество е „това, което клиентът възприема“ [29]. През тази призма услугите в голяма или в по-малка степен са субективно преживявани процеси, при които произвеждането и потребяването на услугата става едновременно. Клиентът и доставчикът на услугата си взаимодействат като купувач и продавач на услуга. Взаимодействието определя как клиентът купувач цялостно ще възприеме качеството на услугата и как доставчикът продавач ще измери качеството – чрез измерване на резултата от предоставената услугата, на процеса, на предметната среда и на икономическия резултат.

13.1. Измерване на качеството на услугата: какво, как, къде и колко

Според доставчика, за да възприеме цялостно качество на услугата, клиентът я оценява по няколко показателя [21; 22]:

1) Технически показател:

е измерването на резултата от предоставената услуга. Клиентът в ресторант получава поръчаното ястие, пътникът е транспортиран от една до друга точка, клиент на банка може да получи кредит, на клиент на консултантска фирма може да му бъде направена оценка на актив и др. Всеки един от тези резултати е част от оценката за качеството на услугата или част от възприемането на процеса на услугата, наречено преживяване. За доставчика на услугата е важно *какво* получава клиентът при взаимодействие с услугата, както и неговата оценка за качеството ѝ. Това е т. нар. *техническо качество на резултата* от процеса на произвеждане на услугата – *с какво* клиентът остава, когато процесите на производство и взаимодействие между купувач и продавач приключат. То може да бъде измерено обективно, защото е „техническо решение на проблем“. Но това не е достатъчно, за да бъде измерено качеството на услугата като цяло. Защото клиентът се влияе и от начина, по който техническото качество – резултатът от процеса – идва до него. Тъкмо начинът се определя от втория показател:

2) Функционален показател

Функционалното измерване има за обект процеса на предоставяне на услугата: достъпност до уебсайт [19], до ресторант или до бизнес консултант; появата и поведението на банкови служители, на представители на пътническа агенция, на шофьор на автобус, как служителите изпълняват ролите си в процеса на услугата – какво и как казват и правят. Всички изброени примери на функционално измерение на услугата показват *как* то влияе върху възприемането на качеството от клиента. Ако клиентът приеме самообслужването като свое участие в произвеждането и консумирането на услугата, вероятно по-добре би се отнесъл към услугата и другояче би възприел качеството на процеса. Присъстващите клиенти, които едновременно консумират същата или подобна услуга, могат да повлияят – положително или не – върху начина, по който клиентът възприема качеството на процеса. Казано по друг начин, върху клиента влияе *как* той получава услугата и какво е преживяването му при едновременното ѝ производство и консумация. Мярката за всичко това е *функционалният показател за качество* на процеса, който – за разлика от техническия – отчита субективното възприятие на клиента.

3) Показател за предметната среда

Както разгледаните дотук два показателя, така и показателят за предметната среда на услугата са определени като *качество на предметната среда*. В модела на „Общо възприето качество на услугата“ [вж. Фиг. 4.1] процесите на услугата включват и предметната среда на процеса. И тъй като възприемането на функционалните показатели зависи от всички елементи на тази среда, свойството *къде* се смята за част от *как*-свойството, защото възприемането на процеса зависи и от мястото, от средата на изпълнение на услугата.

4) Икономически резултат

Икономическият резултат от предоставената услуга е четвъртият показател на общото възприето качество. „Икономическо качество“ е равнозначно на възприетите икономически последици от дадено решение. То не е въпрос на цена или на други отстъпки в полза на клиента, а на положително възприемане на икономически последици от едно решение.

Името на организацията доставчик на услугата също влияе

яе върху възприемането на качеството на услугата. Ако доставчикът е добър в ума на клиента, ако има изграден авторитет, минималните грешки биха останали незабелязани. Ако грешките са чести, имиджът може да пострада. Доколкото от този авторитет зависи как клиентът ще възприеме качеството, той е и филтър за добрия икономически резултат.

13.2. Възприемане на качеството на услугата

Показателят *Общо възприето качество на услугата* е повече от възприемането на четирите показателя, взети заедно – на техническия и функционалния, на предметната среда и на икономическия резултат – и по които клиентът определя качеството като добро, неутрално или лошо.

Фигура 4.1 показва как възприемането на качеството на услугата е свързано с традиционните маркетингови дейности, резултат от които е *възприетото качество на услугата*. Добре възприето е качеството, когато *преживяваното качество* отговаря на очакванията на клиента, т.е. на *очакваното качество*. Ако очакванията са нереалистични, възприетото общо качество ще бъде ниско, дори ако преживяното качество е било измерено обективно като добро.



Източник: Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 2000: 67.

Фигура 4.1. Общо възприемане на качеството на услугата от клиента.

Очакваното качество е функция от добрата промоция на услугата – от избора на клиента – от управлението на цялата палитра от комуникационни дейности: маркетингови комуникации, мълвата от уста-на-уста, авторитет на организацията доставчик на услугата, връзки с обществеността, нужди на клиента.

Авторитетът влияе много на клиента, когато възприема качеството на услугата, и е важен както за организацията, така и за конкурентите ѝ. Затова авторитетът (имиджът) и брандът на услугите трябва да бъдат управлявани с вещина и по подходящ начин. Брандът на услугата не е само определянето и управлението на „име, термин, знак, символ или всяка друга характерна черта, която откроява дадени услуги като различни от тези на другите продавачи [според определението на Американската Асоциация по Маркетинг]. Брандирането на услуга е процес на създаване на образ, който организацията иска да има в ума на клиента. Той включва основните характерни за услугата черти: 1) тя е процес на консумиране и 2) в този процес участва и клиентът [22].

Казус 4.1

**Брандиране на образователна услуга
Helen Doron® English и в България: Обучение по английски език за деца от всички възрасти чрез игри, музика и движение.**

Какво и за кого? Helen Doron® English е франчайз-пакет от курсове за обучение по разговорен английски език на деца от 3 мес. до 12 г. по системата Helen Doron®. Предлаганите курсове са съобразени най-вече с възрастта на децата и се провеждат в малки групи от 4 – 8 деца. Обучението по английски за деца от 3 месеца до тинейджърска възраст включва следните курсове: Baby's Best Start, HD Early English, HD Teen English, HD Holiday Courses, HD Birthday Parties, HD English RADIO, HD Kangi Club, HD Song Club.

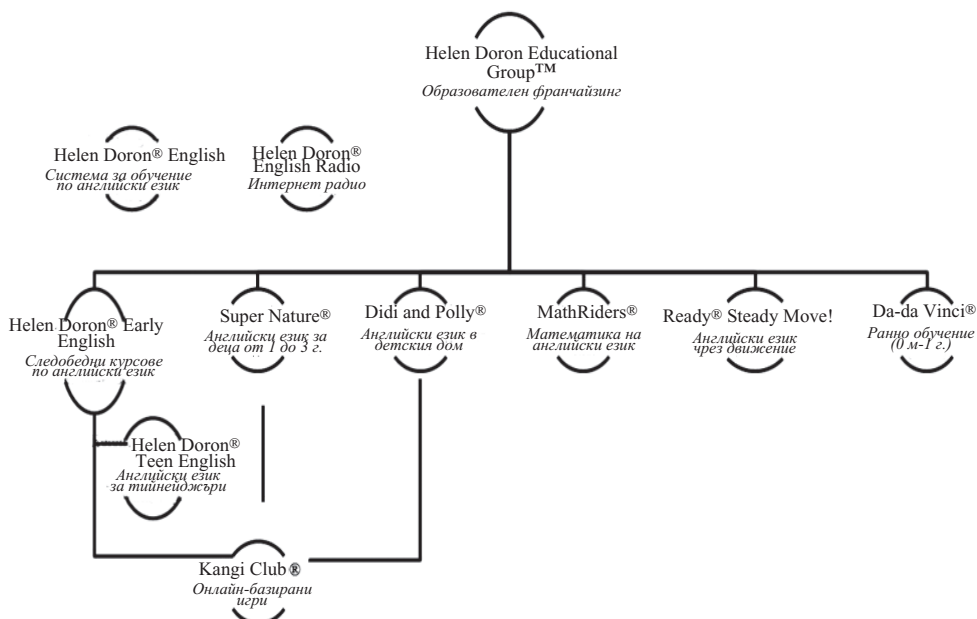
Метод: преподаване на разговорния език чрез игри, истории, драматизации, флашкарти, оригинални песни и музика, като обучението на по-големите деца включва и четене, писане и граматика. На уроците за децата до 3 г. присъстват и родителите.

Материали: Учебни книжки за оцветяване, изрязване, лепене, с включени игри по теми; DVD анимация на темите за обучение, 4 CD, по които децата учат включените в материала песни.

Подход: ученето върви естествено и забавно.

Оценка и сертифициране: обучението подготвя учениците за международни изпити и тестове за определяне на ниво с индивидуален тест по езика, по Pearson Test of English.

Бранд архитектура:



Източник: Helen Doron Educational Group™

13.3. Модел за качеството на услугата

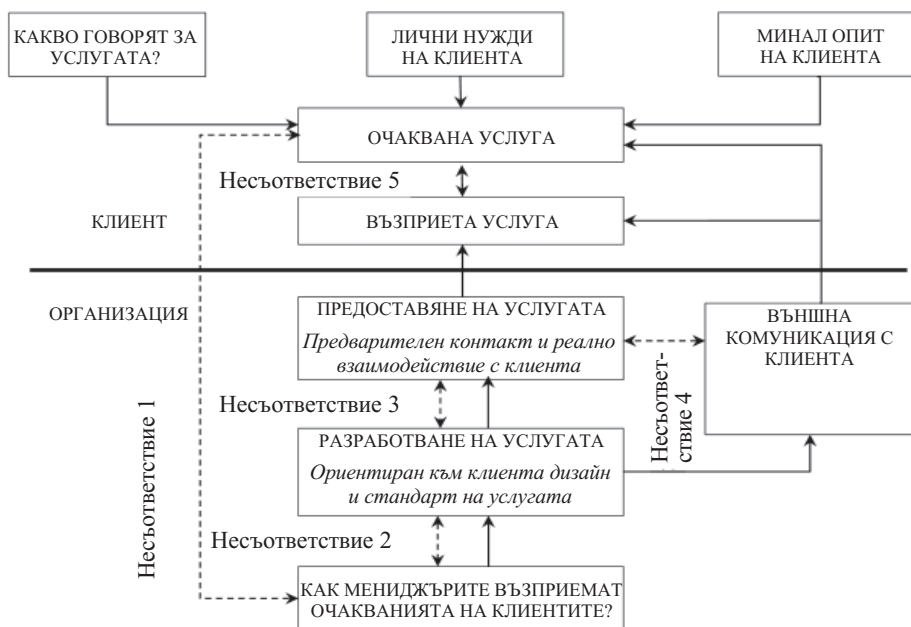
Моделът е създаден през 1985 г. и онагледява за първи път взаимодействието на клиента с организацията доставчик на услугата съобразно и с начина, по който клиентът възприема качеството на тази услуга. В основата на модела са следните принципни положения:

- Моделът показва главните черти на качеството на услугата – според мениджъра на услугата и според клиента. За клиента качествена услуга означава възприетата услуга да покрива или да надвишава очакванията му. За мениджъра – предоставяната услуга да е отлично изпълнена по стандарта, но да отговаря и на предварително проучените нужди, и на очакванията на клиента.
- Моделът подчертава възможните разминавания меж-

ду клиент и доставчик на услугата, между действителното ѝ възприемане и планираните очаквания.

- Изяснява участието и приноса на ръководството на организацията, за да бъдат запълнени пропуските и изгладени несъответствията в процеса на взаимодействие с клиента и в това как той възприема качеството на услугата.

Фигура 4.2 показва пет от несъответствията, които могат да настъпят последователно или да възникнат едновременно при взаимодействието на клиента с услугата [34]. Показани са несходствата, които идват най-вече от страна и са за сметка на организацията и се проявяват при работата на персонала в процеса на услугата. Всяко несъответствие влияе на служителите изпълнители на услугата и на техните действия, а това неминуемо се отразява и върху качеството на услугата, предоставеното и/или възприетото.



Адаптирано по Parasuraman, A., Zeithaml V. and L. Berry, 1985 и Muddie and Pirrie, 2006.

Фигура 4.2 Модел за качеството на услугата

Несъответствие 1 се наблюдава, когато много организации доставчици на услуги не разбират добре онова, което клиентите очакват от тях и колко им е важно. Този пропуск може да бъде поправен, като се проучат предпочитанията на клиентите.

Дори ръководството да показва с действията си, че се съобразява с очакванията на клиентите, то е затруднено да преведе тези очаквания на езика на спецификациите за качеството на услугата, от което може да се образува нова празнина – *Несъответствие 2* се получава, когато мениджърите намират, че очакванията на клиентите са неразумни или нереалистични и когато заради нееднаквостта, присъща на услугата, е било затруднено нейното стандартизиране.

Дори когато *Несъответствие 2* бива преодоляно и ръководството има разработени формални стандарти или процедури за управление на качеството на услугата, на практика предоставянето на качествена услуга пак не може да бъде гарантирано и тогава може да възникне *Несъответствие 3* – когато са недобре или неадекватно използвани активите: персонал, системи, технологии.

При *Несъответствие 4* рекламата и другите форми на комуникация могат да повлияят върху очакванията на клиента така, че доставчикът на услугата да не може да изпълни предварително оповестените обещания. За да избегне това, организацията доставчик трябва да декларира какво получава клиентът.

Основното предизвикателство пред организацията, което моделът показва, е *Несъответствие 5* – когато възприетото качество не отговаря на очакванията на клиента. Възприетото качество е резултатът от съпоставянето на очакваната услуга с възприетото реално нейно изпълнение. За да осигури добро качество, организацията трябва да прилага техники, с които да задоволи или да надхвърли очакванията на клиента – очаквания, които тя самата е създала.

Недостатъкът на модела според нас е, че възприемането на качеството на услугата от клиента е представено като *еднопосочно* действие: само като предоставяне на услугата от организацията към клиента, и то – по линията на взаимодействие. С това моделът изключва взаимодействието, което по същество е обмънен процес и предполага *двупо-*

сочност на отношенията клиент-изпълнител. Клиентът в малка или в по-голяма степен участва в процеса на услугата, следователно допринася и за качеството на тази услуга.

13.4. Измерване на възприетото качество на услугата

Клиентът възприема качеството на услугата, като сравнява предварително създадените у него очаквания към нея и преживяванията си по време на обслужването му. Възприетото качество той оценява съобразно следните фактори на качеството [43]:

- 1) **Предметна среда.** Факторът в случая е външният вид на служителите, оборудването, средствата за обслужване, използваните материали и пр.
- 2) **Стабилност.** Организацията доставчик на услугата предоставя на клиента точна услуга още първия път, без грешки, изпълнявайки обещаното по време на договарянето ѝ.
- 3) **Отзивчивост.** Поведението на служителите е израз на волята на организацията доставчик да помага на клиентите и да отговаря на техните молби, както и да информира клиентите кога услугата ще бъде осигурена и това да става навреме.
- 4) **Сигурност.** Поведението на служителите създава у клиента чувство на сигурност, на доверие в организацията и на убеденост, че тя защитава интересите му. Сигурността означава служителите да имат необходимото знание и да отговорят на нуждите на клиента, и то – винаги любезно.
- 5) **Съпреживяване.** Служителите разбират проблемите на клиента и изпълняват услугата в негов интерес, като проявяват лично към него внимание и се съобразяват с удобното за него време.

Инструментът SRVQUAL служи за измерване на оценката, която клиентът дава за възприетото качество на услугата, след като е сравнил своите очаквания с реалните си преживявания [35]. С този инструмент, въз основа на изброените пет фактора, клиентът съпоставя очакването си – как услугата е *трябвало да бъде* изпълнена – и своето възприятие – как услугата е *била* извършена – като осъществяване или пренебрегване на очакванията му, давайки *отговори*, вариращи от „Напълно несъгласен“ до „Безусловно съгласен“.

Пример 4.1 Клиент оценява качеството на услугата автомонтьорски сервиз

Предметна среда: Оборудване на салона, налични инструменти и използвани допълнителни материали; място за изчакване; униформи на механиците и другия обслужващ персонал.

Стабилност: Повредата е отстранена от първи път и автомобилът е готов в обещания срок.

Отзивчивост: Услугата е достъпна, без продължително чакане и отлагане на диагностиката; механиците отговарят на запитванията.

Осигуреност: Механици с опит и знания в професията, включително за дадената марка автомобили.

Съпреживяване: Персоналът знае по име клиента и се съобразява с предпочитанията му.

Методът SRVQUAL далеч не изчерпва възможностите за меко проучване на възприетото от клиента качество на дадена услуга. Уместно е да го споменем, защото на основата на включените в услугата фактори могат да бъдат адаптирани други, различни от SRVQUAL, схеми за оценка на възприетото качество, съобразени с особеностите и сектора на дадената услуга.

НЕЩО ПОВЕЧЕ ЗА ...детерминанти за качеството на е-услуга

Как клиентите ще оценят качеството на услугите зависи от степента, до която сайтът обезпечавя резултатно взаимодействие, покупка и доставка в реално време. Клиентите посочват четири същностни показателя за оценка на качеството на един сайт:

- *Ефективност* – леснота и скорост на достъпа и използването на сайта.
- *Изпълнение* – степента, до която обещанията на сайта за доставка на поръчка и за наличност на артикул са изпълнени.
- *Стабилност* – коректно техническо функциониране на сайта.
- *Защитеност* – степента, до която сайтът защитава информацията на клиента и е сигурен.

При проблеми със сайта или въпроси около естеството на е-услугата качеството се измерва чрез:

- *Отзивчивост* – работа по проблемите на клиента и връщане на стоки посредством сайта.
- *Обезщетяване* – степента, до която клиентите биват компенсирани при възникване на проблеми.
- *Контакт* – степента, до която клиентът може да получи достъп до сътрудник чрез телефон или в реално време.

14. Производителност на услугата

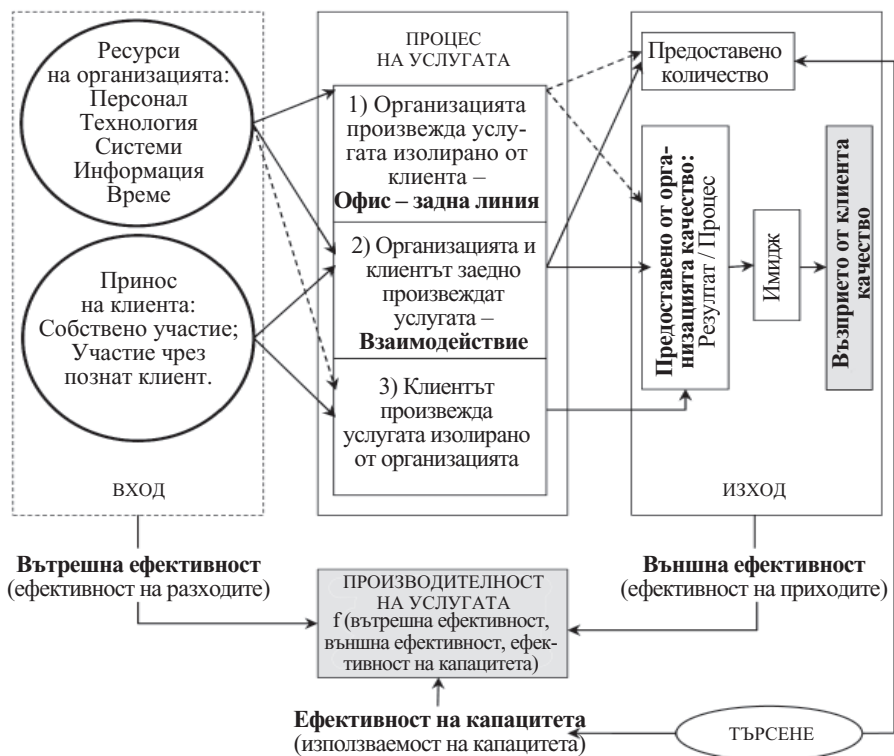
Производителността измерва величината на произведения резултат (продукт), отнесена към величината на използваните за това ресурси. Следователно, всяко подобрене на производителността означава съотношението „резултат – ресурси“ да се променя в полза на резултата. Подобряването най-често се постига, като бъдат намалени ресурсите, необходими за създаването на единица обем-резултат, т.е. като бъде увеличен резултатът, получен при определено ниво на разходите. Концепцията за производителност на услуга, основана единствено на управление на *ефективността на разходите*, наречена *вътрешната ефективност*, и на количеството произведен продукт, е непълна. В контекста на услугите тази парадигма разширява обхвата си, тъй като производството и потребяването на услугите протича едновременно. При все това, скоростта и удобството на изпълнението на услугата по време и по място също са важни детерминанти за определянето на ефективността ѝ. Това налага производителността на услугата да отчита и възприетото от клиента качество на тази услуга, т.е. и нейната *външна ефективност*.

14.1. Модел на производителност на услугата

Първият елемент от модела на производителността на услугата е управлението на *вътрешната ефективност* на организацията доставчик на услугата. [вж. Фиг. 4.3]. Това е *ефективността на разходите* спрямо количеството произведен продукт – измеримата величина на предоставената услуга. Заради процеса и заради отличителните черти на услугите като неотменима част от концепцията за производителност на услугата е прието и управлението на *външната*

ефективност на качеството на предоставената услуга – показана е на *изхода* на процеса на услугата. Това е вторият елемент на модела. Управлението на външната ефективност и възприетото качество на услугата са свързани с ефективността на приходите, защото по-доброто качество обикновено означава повече приходи от продажби. Третият елемент от модела е управлението на търсенето или *ефективността на капацитета*, тъй като доставчикът на услуга не може да разчита на складови наличности, когато трябва да се справя със свръхнатоварване на капацитета или със свръхтърсене.

Следователно, концепцията за производителност на услуга (ПУ) е функция от вътрешната и външната ефективност и от ефективността на капацитета.



Източник: Grönroos, 2000: 214.

Фигура 4.3 Схема на модел на производителност на услугата.

Моделът на производителността на услугата разделя *процеса на услугата* на три отделни подпроцеса:

- 1) Организацията доставчик на услугата произвежда услугата *в изолация от клиента*.
- 2) Организацията доставчик на услугата и клиентът произвеждат услугата *във взаимодействие*.
- 3) Клиентът произвежда услугата *в изолация от доставчика* на услугата.

Какво на практика означава това?

Организацията *внося* в процеса на услугата технология, системи, информация, време за изпълнение, участие на персонал и др., които влияят *пряко* (отбелязано с непрекъсната линия и стрелка) върху първите два подпроцеса и *косвено* (с прекъсната линия и стрелка) – върху третия. Пример за косвено влияние на доставчика на услугата върху клиента, който произвежда и консумира услугата изолирано, е изграждането на инфраструктура от телекомуникационен оператор за осигуряване на по-добра свързаност на клиентите. Приносът на клиента (собствено участие и/или участие чрез познати клиенти) е *пряк*, когато влияе върху втория и върху третия подпроцес, и *косвен* – при влияние върху първия, напр. ако клиент предостави информация на служител от заден офис.

Колкото по-ефективно организацията използва активите и ресурсите си на входа на процесите и колкото по-добре тя обучава и направлява клиентите самостоятелно да участват в процеса на услугата, така че да има положителен резултат на изхода на процеса, толкова по-добра ще бъде вътрешната ефективност, т.е. ефективността на разходите. Това как клиентът ще произведе услугата в изолация няма пряк ефект върху вътрешната ефективност, но има тежест и повлиява производителността чрез възприемането на качеството на услугата.

Резултатът от процеса на услугата се измерва по: количество (обем) и качество (резултат и процес).

Произведеното количество е свързано с търсенето. Когато търсенето съвпада с предлагането, *ефективността (използваемостта)* на *капацитета* е оптимална. Ако има свръхтърсене, капацитетът ще е натоварен в пълна степен, но вероятно с неблагоприятен ефект върху качеството на резултата. Ако търсенето е по-слабо от потенциалния

резултат, капацитетът остава неизползван докрай и ефективността му е по-ниска от оптималната.

Заради характерните свойства на услугата качеството на резултата частично се проявява не само в *процеса на услугата* [вж. Фиг. 4.3], т.е. като качество, породено от взаимодействие, но и частично – и на изхода (в резултата) на процеса. Ако се върнем към модела на възприетото от клиента качество, Фиг. 4.3, клиентът възприема качеството като: *функционално качество* на процеса и *техническо качество* на резултата. Той филтрира възприемането на функционалното и на техническото качество през *имиджа* на организацията и това е възприетото качество на услугата. Колкото по-ефективно се произвежда и възприема качество, при еднакво количество ресурси (ресурси на доставчика и ресурси на клиента), толкова по-добра е както външната ефективност (ефективността на приходите), така и вътрешната (производителността на услугата). И обратното, ако стойността на възприетото качество на услугата пада, защото наличните ресурси функционират по по-малко ориентиран към услугата начин, или пък ресурсната структура е изменена така, че да намалява качеството, външната ефективност намалява и възможностите на организацията да създава приходи също намаляват. А това има отрицателно въздействие върху производителността на услугата.

Вътрешната ефективност и разходно-ефективната употреба на ресурсите е едната страна на производителността на услугата, а външната ефективност и приходно-ефективната способност на организацията, използваща ресурсите – другата. Ефективното използване на ресурсите така, че търсенето и предлагането да съвпадат максимално, също влияе положително върху производителността на услугата. Както показва и функцията: високата производителност на услугата изисква трите фактора на ефективността да са оптимално съчетани. Подобряването на разходната ефективност може да има и обратен ефект върху приходната. Подобрената вътрешна ефективност, водеща след себе си нови начини за производителност на услугата (напр. автоматизиране на услугата), може да повлияе положително върху възприемането на качеството и да доведе до повишаване на външната ефективност по същото време, когато организацията намаля-

ва разходите (напр. е-банкирането „извежда“ от банковите офиси – онлайн – транзакционния бизнес, като оптимизира дейността и разходите на тези офиси). Във всеки един случай натовареността на капацитета трябва да бъде взета под внимание. С други думи, най-доброто съгласуване на вътрешната и на външната ефективност оптимизира икономическия резултат, но съизмерен с резултата от ефективността на капацитета, която може да бъде постигната.

14.2. Производителност на услугите извън маркетинг-микса на услугите

Важна страна на производителността на услугите е имиджът на организацията доставчик на услугата. Тъй като нейният авторитет се отразява върху възприемането на качеството, *управлението на имиджа* става част от управлението на производителността. Като вземем предвид, че възприетото от клиента качество е функция от възприемането на процеса и на произведения резултат, а също – функция и от очакванията на клиентите от услугата, разбираме, че производителността на услугата също зависи от *управлението на очакванията*. А както отбелязахме, очакванията на клиента са елемент на общото възприето от него качество на услугата. Външната ефективност от модела на производителността зависи и от друг важен момент в маркетинга на услугите. Най-напред, ориентирането на клиента и работата, извършена от контактният персонал и от системите по време на взаимодействието служител-клиент, превръщат процеса на услугата в *интерактивен маркетингов процес*. От друга страна, управлението на очакванията зависи повече от традиционния външен маркетинг – реклама, продажбени промоции, цени. Следователно, производителността на услугите най-силно се влияе от маркетинг-процеса, включващ и външен, и интерактивен маркетинг.

Обикновено традиционните маркетингови дейности са планирани и изпълнявани от специалисти по маркетинга и продажбите, а взаимодействието между клиент и служител от предната линия се осъществява от служители, специалисти в други области. При това то често е планирано и управлявано от не-маркетинг-мениджъри – хора, които не познават в нужната степен отговорностите на служителя от предната

линия и нямат отношение към клиентите или към маркетинга. Служителите, включени в маркетинга, които не са щатни специалисти по маркетинг, в този случай са в ролята на почасови маркетъори, защото са специалисти (щатни) в своята област. За новата си роля те трябва да се научат да изпълняват задачите си по маркетингов начин така, че клиентите да пожелаят да дойдат отново. Следователно, трябва да добият маркетингово-ориентиран маниер на работа, а техните инструктори – да ги обучат да мислят с езика и на маркетинга, и на клиента. Тази роля във взаимодействието купувач–продавач, където маркетинговите задачи се изпълняват от почасови маркетъори, подпомагани или заменяни от ориентирани към клиента технически ресурси, технология или системи, се нарича *интерактивен маркетингов процес*. Тя служи за управление на взаимодействието клиент-служител и е решаваща за „момента на истината“, а оттам – и за производителността на услугата.

В тази връзка е важно да изтъкнем една съществена отлика на взаимодействието клиент-служител като маркетингова задача – т. нар. *момент на истината*, от изпълнението на традиционните маркетингови дейности като рекламиране, лични продажби и продажбени промоции. Концепцията „момент на истината“ определя времето и мястото, когато и където доставчикът на услугата може да демонстрира на клиента качеството на предлаганата услуга. Това е истинският момент на благоприятната възможност [22].

Заклучение

Основите на маркетинга на услугите са поставени в световен мащаб още през 80-те години на XX век и през 90-те години върху тях вече е изградена самостоятелна школа [18]. Понастоящем извън България теоретичното говорене за маркетинговия микс на услугите – крайъгълен камък в тези основи – излиза от полето на академичната и професионалната общност. То е изместено от проблемно-ориентирания и специализирания подход към дисциплината: от проучвания и изследвания по въпросите и ситуациите на деня, които политическият климат, обществено-икономическата среда, бизнесът, технологията, световният културен обмен и образованието, но комерсиализиран клиент, създават. При все това се правят задълбочени и специализирани проучвания върху отделните елементи на маркетинг-микса на услугите: дизайн на услугата, планиране на процеса на услугата, управление на взаимоотношенията с клиентите, мултиканално взаимодействие на клиента с услугата и пр.

В контекста на това развитие на световната наука и опит книгата „Основни на маркетинга на услугите“ излиза в България навреме. Тя е написана именно заради условията тук – с мисъл и за академията, и за бизнеса, защото науката и бизнесът у нас говорят на различни езици. Диалогът, доколкото го има помежду им, е анемичен, те често „са си обърнали гръб“, макар че „всеки плува в отделен коридор“.

Все по-често под натиска на събитията и условията на външната среда нашата академия влиза в ролята на организация доставчик на образователна услуга. Но тя не е реструктурирана за „бизнес роля“ и няма покровителството на закона да прави от образованието услуга и да я продава за своя изгода. На свой ред бизнесът, който има привилегиите да работи съвместно или да си сътрудничи с външни инвеститори и групи и достъп до съвременните модели, системи и технологии, прави големи скокове напред в специализираното прилагане на маркетинга на услугите в отделните сектори – финанси, здравеопазване,

туризъм, книгоиздаване, далекосъобщения, забавления – в името на общата за тях цел – печалбата.

Разбрал предимството да бъде организация доставчик на услуга, бизнесът започва да развива услуга за обучение и тренинг, и не само за свои нужди, но и за всяка образователна личност. В тези условия в сектора на бизнес науките, каквато е и маркетингът, се създават или възобновяват „школи на парче“. А нашата академия, в стремежа си да посреща без отлагане нуждите на деня, осъвременява съдържанието и проблематиката на преподаването, опряна най-вече на утвърдените у нас школи – англосаксонска, руска. Но тъй като не си сътрудничи активно с бизнеса, адаптирайки теоретичното обучение за целите на образованието, тя оставя незапълнени отделни нива – както, например базовото, предназначено за първата и втората степен във висшето образование. Така „всеки пресича коридора на другия“.

Динамиката, с която пазарът на образованието се отваря към Запада и към Изтока, и достъпът до специализирана литература на чужд език ни водят – както академията и бизнеса, така и образователният българин – към negliжиране на базовия маркетинг (концептуалната маркетингова 7П рамка) като нещо изговорено и вече остаряло. Очевидно е, че маркетингът не е променен днес из основи – принципите остават същите; но той е революционно развиван съобразно с информационните и телекомуникационните средства за общуване. Затова тази книга дръзва да представи на български език основните теоретични положения в маркетинга на услугите – за да може студентът, например да разполага с материал, който да припознае и върху който да стъпи, за да възлиза към академичното знание.

Колегите студенти прилагат най-често маркетинг-микса на услугите, когато правят „7П“ анализ на избрана организация доставчик на услуга по следния шаблон:

ПРОДУКТ (PRODUCT)	ПЛАСМЕНТ (PLACE)	ЦЕНА (PRICE)	ПРОМОЦИЯ (PROMOTION)
<p>Дизайн на услугата</p> <p>Микс на услугата (Линия на услугата)</p> <p>Характерни черти на включените стоки</p> <p>Качество <i>стандарт,</i> <i>показатели,</i> <i>категоризация</i></p> <p>Акcesoари</p> <p>Обединяване на услуги в пакет</p> <p>Гаранции</p> <p>Пакетиране</p> <p>Брандиране</p>	<p>Канал на разпространение</p> <p>Посредници</p> <p>Местоположение <i>клонова мрежа</i> <i>магазини</i> <i>представителства</i></p> <p>Транспортиране</p> <p>Съхраняване</p>	<p>Гъвкавост</p> <p>Ценови равнища</p> <p>Условия на ценообразуване</p> <p>Диференцирани цени</p> <p>Отстъпки</p>	<p>Консултанти по продажбите: <i>брой,</i> <i>селекция,</i> <i>обучение,</i> <i>поощрения</i></p> <p>Реклама: <i>целеви групи</i> <i>медии</i> <i>видове реклама</i></p> <p>Продажбени промоции</p> <p>с рекламна цел</p> <p><i>състезателни игри,</i> <i>фирмени подаръци –</i> <i>безплатни мостри,</i> <i>2 на цената на 1</i></p> <p>Състезателни игри</p> <p>Публичност</p> <p>Интернет стратегия</p>
ПРОЦЕС (PROCESS)	ПРЕДМЕТНА СРЕДА (PHYSICAL ENVIRONMENT AND EVIDENCE)	ПЕРСОНАЛ ПОТРЕБИТЕЛИ ПОСЕТИТЕЛИ (PEOPLE)	ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ И КАЧЕСТВО (PRODUCTIVITY)
<p>Поток и организация на дейностите <i>стандартизиран</i> <i>индивидуализиран</i></p> <p>Последователност (брой) на стъпките <i>проста</i> <i>сложна</i></p> <p>Участие на клиентите</p>	<p>Обстановка</p> <p>Средства за извършване на услугата</p> <p>Оборудване</p> <p>Означения <i>търговски знаци</i> <i>постери</i></p> <p>Служебно облекло</p> <p>Др. материални активи</p> <p>Доклади</p> <p>Становища</p> <p>Споразумения за гаранционно обслужване</p>	<p>Служители: <i>наемане,</i> <i>обучение,</i> <i>мотивация,</i> <i>работна заплата,</i> <i>екипна работа</i></p> <p>Клиенти: <i>образование,</i> <i>обучение</i></p>	<p>Възприето от клиента качество: <i>техническо,</i> <i>функционално,</i> <i>на предметната</i> <i>среда,</i> <i>икономически</i> <i>резултат</i></p> <p>Несъответствия между очаквана и възприета от клиента услуга</p> <p>Показатели за качество</p> <p>Производителност на услугата: ефективност на: разходите, приходите, капацитета</p>

Резултатите от академичните години от 2008/09 до 2013/14 показват, че анализите на повечето студенти са непълни и неточни. Най-големи са затрудненията им „на първото „П“, когато трябва да определят услугата като продукт: мъчно разграничават основна и допълнителна услуга; колебаят се как да уточнят линията на услугата (в ширина, дължина, дълбочина); понятието „дизайн (формат) на услугата“ отхвърлят „с лека ръка“, защото не им е станало ясно каква трябва да бъде формата и „опаковката“ на услугата. От преподавателската си практика установяваме, че повечето студенти не са осмислили дизайна на услугата като характерна черта на продукта и като важно за услугата понятие, защото не са го анализирали. Но когато толкова студенти съзнателно „подминават“ една или друга типична за продукта черта, защото „не са наясно“, това означава, че и стигналата до съзнанието им информация е неясна и/или непълна. С идеята да я поясним и допълним предлагаме настоящата книга.

За нас книгата ще бъде „пътеводител“ към бъдещо позадълбочено изследване по актуалната тема „дизайн“, важен за услугата с това, че отговаря на въпроса: „Как услугата да бъде произведена и доставена на клиента?“ Засега тук само ще отбележим, че: 1) формата на дизайна зависи от вида на услугата и от избора на производствената система – услугата се произвежда в завод, услугата е масова, услугата се извършва в съответен пункт („магазин“), услугата е професионална; 2) важна черта на дизайна е изборът на офис-предна линия и офис-задна линия; 3) друг съществен въпрос е къде доставчиците на услуги да поставят ударението – дали върху ефективността на операциите или върху контакта с клиента, защото предимно с клиента е съобразено всяко решение за дизайн на услугата; 4) планирането на процеса на услугата уточнява вече детайлите в дизайна; 5) блок схемата на процеса позволява на доставчика да определи критичните точки, в които дизайнът може „да се повреди“; 6) стратегията на дизайна трябва да отговори как услугата ще бъде предоставяна: с индивидуално обслужване, чрез технология или от персонал, и/или ще бъде възприет подходът на производствената линия, т.е. чрез самооб-

служване. Очевидно е, че дизайнът на услугата трябва да е опрян на добро познаване на маркетинг-микса на услугата – който е основната тема в настоящата работа. Затова специално за дизайна на услугата подготвяме отделна работа, която се надяваме да излезе в близкото бъдеще.

* * *

Учебникът „Основи на маркетинга на услугите“ предоставя основни теоретични знания по дисциплината „маркетинг на услугите“, като разяснява и *защо* е важен точният и пълен анализ на услугата по метода на маркетинговата „8П“-рамка. Използваната в него терминология може да служи както на образованието, така и на бизнес практиката.

Не само заради условията у нас издаваме тази книга. Публикуваме я с почит и към академията, и към бизнеса. С надеждата, че диалогът помежду им занапред ще е постоянен, плодотворен и за науката, и за практиката.

Появата на учебника „Основи на маркетинга на услугите“ на книжния пазар е нагледно доказателство, че в България има и стремеж към наука, и съработници в полето на образованието. За търсачите на знание сам по себе си този стремеж вече е привилегия.

Библиография

1. Беляев, В. И., Маркетинг: основы теории и практики. КНОРУС, Москва, 2005 г.
2. Благоев, В., Новият маркетинг: е-маркетинг, m-маркетинг, вирусен маркетинг, виртуален пазар. Зангадор, гр. Варна, 2014 г.
3. Благоев, В., *Маркетинг*. 2-ро изд., International University, София, 2003, Маркетинг на услугите, с. 621 – 625.
4. Боева, Б., *Маркетинг на услугите*. НБУ, 1996 г.
5. Брешков, И. и М. Ботушарова, *Маркетинг на услугите*. УИ „Стопанство“, София, 1999.
6. Велев, М., *Управление на маркетинговия микс*. „Софттрейд“, София, 2005.
7. Геров, А., Дуранкев, Б., Кунева, И., Медаров, Х. и Х. Катранджиев, *Ключ към маркетинга*. УИ „Стопанство“, София, 2002 г.
8. Димитров, Т., Русев, Ст., Петров, Т., Николов Д. и П. Козарова
„100 български маркетинг приказки“ 2012 г.
м. юли 2012 г. <http://marketingprikazki.bg/>
9. Дракър, П. „Дейността на институцията за услуги“ в *Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики*. „Класика и стил“, С., 2003.
10. Дуранкев, Б., Катранджиев, Х., Щерев, Н., Маринов, К., Нецева-Порчева, Т., Ванков, Н., Балчева-Джонева, К. и Б. Стоименова, *Ключ към маркетинга*. УИ „Стопанство“, София, 2011 г.
11. Гуммесон, Эв. „Маркетинг услуг“ сс. 324 – 341 в М. Дж. Бейкер *Теория маркетинга: Маркетинг для профессионалов*. Санкт Петербург: ПИТЕР, 2002
12. Желев, С., Дуранкев, Б., Младенова, Г., Класова, С., Тонкова, С., Балева, В., Иванов, П., Катранджиев, Х., Танушев, Х., Нецева-Порчева, Т., Маринов, К., Цонев, Н., Ванков, Н. и Е. Найденова, *Маркетинг*. ИК-УНСС, София, 2013 г.

13. Котлър, Ф., *Управление на маркетинга. Структура на управлението на пазарното предлагане*. „Класика и стил“, София, 2002.
14. Левит, Т., *Тед Левит за маркетинга*. „Класика и стил“, София, 2008.
15. Ченешев, Д., *Маркетинг на услугите*. Издателство – ТУ, София, 2004.
16. Banwari Mittal, Julie Baker „Advertising strategies for hospitality services“ *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Issue 2, April 2002, pp. 51-63 in Lovelock, C. and J. Wirtz, *Services Marketing: People, Technology Strategy*. 6th Ed., PEARSON Prentice Hall, 2007.
17. Baron, S. and K. Harris, *Services Marketing: Texts and Cases*. 2nd ed., PALGRAVE, 2003, Setting the context, p.17 – 36, Service goals: the use of metaphors, p. 38 – 53
18. Brown, S., Fisk, R. and M. J. Bitner, “The development and emergence of services marketing thought”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, 1994: 21 – 48.
19. Chaffey, D. and PR Smith, *eMarketing eXcellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing*. 3rd ed., Butterworth-Heinemann, 2008.
20. Gersch, M., Heving, M and B. Schoeler “Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance”, *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No.5, pp. 732-747, 2011.Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 2nd ed., John Wiley & Sons, 2000.
21. Gilmore, A. *Services Marketing and Management*. SAGE Publication, 2003.
22. Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 2nd ed., John Wiley & Sons, 2000.
23. Hockschild, A. R. *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feelings*. University of California Press, 1983 in Muddie, P. and Cottam A. *The Marketing and Management of Services*. 2nd ed., Butterworth-Heinemann, 1999.
24. Hoffman, K. D., Bateson, J., Wood, W. and A. Keyton,

- Services Marketing: Concepts, Strategies ad Cases*. S-W Cengage Learning, 2009.
25. Kasper, H., van Helsdingen, P. and W. de Vries jr. *Services Marketing Management: An International Perspective*. WILEY: Chichester, 1999.
 26. Kotler, P. and K. L. Keller *A Framework for Marketing Management*. 3rd ed., Pearson Education: New Jersey, 2007.
 27. Kurtz, D. and K. E. Clow, *Services Marketing*. John Wiley & Sons, 1998.
 28. Lin, Ch., Sher, P. J. and H. Shih “Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 4, 2005, p. 318 – 336. Available from: Emerald Management ePlus (accessed October, 5 2013).
 29. Lovelock, C. and J. Wirtz, *Services Marketing: People, Technology Strategy*. 6th Ed., PEARSON Prentice Hall, 2007.
 30. Lovelock, C., “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, 1983, p. 9 – 20.
 31. Muddie, P. And Pirrie A., *Service Marketing Management*. 3rd ed., Butterworth-Heinemann, 2006.
 32. Mudie, P. And A. Cottam, *The Management and Marketing of Services*. 2nd ed. Butterworth Heinemann: Oxford, 1999.
 33. Normann, R., *Service Management*. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, 1992 in Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 2nd ed., John Wiley & Sons, 2000.
 34. Parasuraman, A., Zeithaml V. and L. Berry, “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985, p. 41 – 50.
 35. Parasuraman, A., Zeithaml V. and L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, 1988, p.12 – 40.
 36. Schneider, B. and D. Schechter, “Development of a personal selection system for service jobs”, 1982 in Muddie, P. and A. Cottam, *The Marketing Management of Services*. 2nd ed., Butterworth-Heinemann, 1999.
 37. Shostack, G. L. “Breaking Free form Product Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.41, April 1977, p. 73 – 80

38. Shostack, G. L. "How to design a service", *European Journal of Marketing*, Vol.16, January 1982, p. 49 – 64
39. Vargo, S. L. and R. F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No1 (Jan. 2004), p. 1 – 17.
40. Vilnai-Yavetz, Iris and Anat Rafaeli, „Aesthetics and Professionalism of Virtual Servicescapes“. *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 3, p. 245 – 259, February 2006.
41. Wilson, A. et al. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 1st European Ed. Mc-Graw Hill, 2008.
42. Wirtz, J., P. Chew, C. H. Lovelock *Essentials of Services Marketing*. 2nd ed., PEARSON, 2012.
43. Zeithaml, V and M. Jo Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 3rd ed., McGraw-Hill, 2003.

Ваня Сланчева-Банева
ОСНОВИ НА МАРКЕТИНГА
НА УСЛУГИТЕ

Първо издание

Коректор *Николина Петрова*
Предпечатна подготовка: „Рива“

Издателство „РИВА“

1142 София
ул. „Граф Игнатиев“ № 53, вх. Б
Тел./факс 986 56 86
E-mail: riva@rivapublishers.com
www.rivapublishers.com

ISBN 978-954-320-472-4